

# Hallanvaara vai luovuuden kevät?

- *Case-tutkimus luovuuden ilmentymisestä  
virtuaalitiimissä*

*Creative Business Management*

*Taiteen maisterin opinnäyte*

*Maiju Kekkonen*

2012



# Hallanvaara vai luovuuden kevät?

- *Case-tutkimus luovuuden ilmentymisestä  
virtuaalitiimissä*

*Creative Business Management*

*Taiteen maisterin opinnäyte*

*Maiju Kekkonen*

2012



AALTO-YLIOPISTO

TAITEIDEN JA SUUNNITTELUN KORKEAKOULU

*Taiteen laitoksen Porin yksikkö*

*Creative Business Management Master Degree Program*



## *TIIVISTELMÄ*

Työyhteisön luovuutta voi lähestyä monista eri näkökulmista. Käsite on hyvin laaja-alainen ja tarkastelu haasteellista aiheen ollessa pitkälti henkilöiden motivaation varassa. Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu ensisijaisesti luovuuden edellyttämien tekijöiden tutkimiseen virtuaalitiimissä. Toisin sanoen tavoitteena on kysyä työntekijöiltä, miten he kokevat kuuluvansa organisaatioon, mitä tunteita virtuaalitiimissä toimiminen herättää ja miten luovuuden ja sitoutumisen elementit ilmenevät virtuaalitiimissä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat virtuaalitiimin luovuuden syntyyn. Tämä kysymys liittyy puolestaan tämän organisaation toimintamalliin.

Tutkielmassa haastateltiin työnantajayritys X:n asiantuntija-tehtävissä työskenteleviä konsultteja, jotka kuuluivat yrityksen tiettyyn virtuaalitiimiin Y. Tarkoituksena oli saada heidät kertomaan, millaisena he kokevat työympäristönsä, miten he sitoutuvat työhön ja vaikuttaako virtuaalitiimi heidän työhönsä. Haastattelut toteutettiin puhelimitse teemahaastatteluina. Tutkielma on case-tutkimus haastatteluista ja kirjallisuutta yhdistäen. Näin pyritään löytämään keskeiset luovuutta edistävät elementit.

Haastatteluiden perusteella henkilöt jaettiin ryhmiin sitoutumisen asteen mukaan. Ryhmä 1 oli hyvin sitoutunut työnantajaansa ja heillä oli suurempi kosketus työnantajaan, ryhmä 2 oli myös hyvin sitoutunut, heillä oli vähäinen kosketus työnantajaan, ryhmä 3 oli sitoutunut kohtalaisesti työnantajaan ja ryhmä 4 oli huonosti sitoutunut. Näiden ryhmäjakojen mukaan tarkastellaan sitoutumisen ja sitä kautta luovuuden elementtejä henkilöiden vastausten perusteella, lähinnä johtamisen näkökulmasta. Keskeisimpänä tutkimustuloksena esiin nousi esimiehen toiminnan vaikutus sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.

Avainsanat:  
johtaminen, luovuus, virtuaalitiimi, sitoutuminen, motivaatio

# Sisällysluettelo

1 Johdanto	11
2 Tutkielman teoreettinen lähestymistapa	15
2.1 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus	15
2.2 Metodit	17
2.3 Käsitteet	18
2.3.1 Virtuaalitiimi	18
2.3.2 Luovuus	18
2.3.3 Innovatiivisuus	19
2.3.4 Johtaminen	19
2.3.5 Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen	19
2.3.6 Tunneäly	20
3 Luovuus ja organisaatio	23
3.1 Mitä on luovuus	23
3.2 Luovuus ilmiönä yritysmaailmassa	26
3.3 Yritys ja sen työ kulttuuri	29
3.4 Tutkimuskohde	30
3.5 Haastattelut	32
4 Johtaminen	37
4.1 Luova organisaatio johtamisen keinoin	40
4.2 Esimiestyö	42
4.3 Tunnetilojen ymmärtäminen johtamisessa	46
4.4 Sitouttaminen ja motivointi	48
4.4.1 Toimipiste	52
4.4.2 Tiedonkulku	55
4.4.3 Palaute	58
4.4.4 Ajankäyttö	62
5 Tiimi ja sen johtaminen	67
5.1 Tiimi	67
5.2 Verkostot	70
6 Loppupäätelmät	75
7 Ajatuksia tutkielmanprosessista	81
Lähteet	83
Liitteet	90



## Kuviot

Kuvio 1	Amabilen luovuuden kolme elementtiä (Amabile 2001, 4)	23
Kuvio 2	Ogranisaatiokaavio	29
Kuvio 3	Organisaation muuttuminen (Pöyhönen 2004, 54)	55
Kuvio 4	Aikapaineen ja luovuuden suhde (Amabile ym. 2003, 14)	62
Kuvio 5	Tiimit	69

Muut kuvat  
Maiju Kekkonen

Taitto  
Maiju Kekkonen



# I. Johdanto

*Hallanvaara vai luovuuden kevät?* on case-tutkielma luovuudesta, sitoutumisesta, tiimistä ja johtamisesta. Miten ne liittyvät toisiinsa, ja miten ne voisivat liittyä enemmän toisiinsa? Mitkä asiat vaikuttavat luovuuteen? Voidaanko johtamisen keinoin saada luovuus kasvamaan tutkitussa tiimissä, jos tiedämme, mihin kiinnittää huomiota? Nämä kysymykset ovat tämän tutkielman tutkimuskysymykset.

Luovuuden johtamiseen minut johdatti Creative Business Management –maisteriohjelma. Taiteen maisterin opinnot keskittyivät luovan prosessin tutkimiseen, johtamiseen ja managerointiin. Koulutusohjelman monipuolisuus laittoi pohdintaan miten luovuuden johtamisen mallia ja taiteellisempaa näkökulmaa voisi viedä IT-alalle johtamisen näkökulmasta. Suurimman kimmokkeen sain Turun kauppakorkeakoulun kurssilta Luovuus ja johtaminen, jonka opettaja Annika Blomberg sai innostumaan syvemmin aiheesta. Tällä kurssilla teimme töitä ryhmässä ja nämä ryhmätöyt ovat olleet perusta lopputyölleni.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan suuren IT -palveluyrityksen tiimiä, jossa innovatiivisuuden paineet ovat kovat, tulosta odotetaan ja aikataulut ovat tiukkoja. IT -alaa ei ole luokiteltu perinteisesti luovan talouden alaksi, kuten esimerkiksi musiikki tai pelialat (Wikipedia, Luovat alat). Creative Business Management linjalla keskityimme tutkimaan juuri luovan alan

toimijoita ja heidän johtamismallejaan. ”Luovalla taloudella tarkoitetaan luovan osaamisen ja luovien alojen koko kansantalouteen synnyttämää taloudellista lisäarvoa” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Halusin lopputyössäni tutkia, miten luovan johtamisen mallit toimivat luovien alojen ulkopuolella. IT-alalla henkilöstön teknisten taitojen on katsottu usein riittävän työn tekemiseen. Kuitenkin nykyinen työympäristö vaatii luovuutta ja kehitystä kaikkialla, ei pelkästään luovilla aloilla.

Kuten Gahan, Minahan ja Glow (2007) ovat luovuuden alkuperän määritelleet, luovuuden käsite juontaa juurensa visuaalisesta ja luovasta taiteesta, jossa luovuus nähdään yksilön kekseliäänä toimintana. Sen tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita tai ajatuksia. Nykyään luovuutta edellytetään ihmisiltä myös taiteen kentän ulkopuolella ja kuka tahansa voi olla luova, vaikka vielä ei yleisesti tiedetä miten se tapahtuu. Mutta mitä luovuus on, mistä se tulee, miten se ilmenee, mikä siihen vaikuttaa?

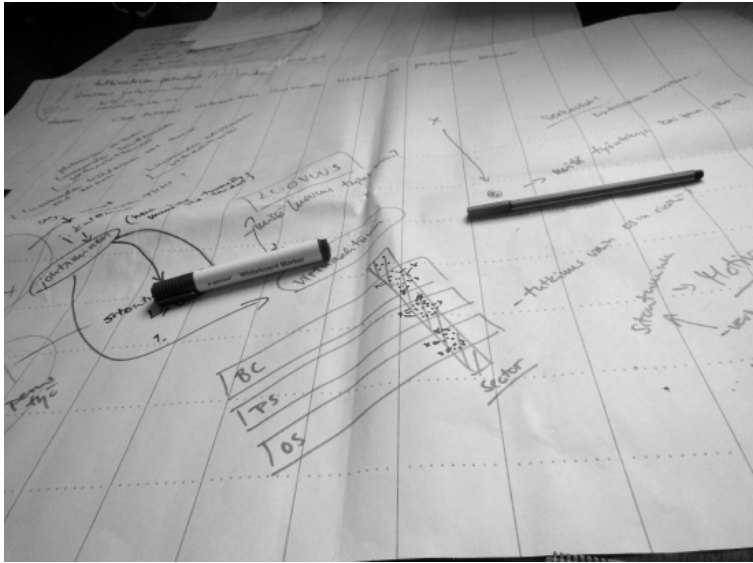
Tutkimuksen lähtökohta on hyvin moniulotteinen. Johtamisesta on tutkittu paljon ja pitkään. Virtuaalitiimin johtamista tutkivaa kirjallisuutta on olemassa melko vähän, joten tämä tutkimuksen taustalla on luovuuden johtamisen kirjallisuus. Lopputyössä tutkitaan enemmän sitoutumista ja johtamista virtuaalitiimeissä pyrkien löytämään luovuuden edellytyksiä Amabilen luovuusteorian valossa. Amabilen (2001) mukaan luovuus lähtee *sisäisestä motivaatiosta, tietyn alan erityisosaamisesta ja luovan ajattelun taidosta*. Motivaation vaikutus luovuuteen on suuri ja ilman motivaatiota ei tapahdu sitoutumista.

Virtuaalitiimeissä työskentely on yritysmaailmassa melko uusi, mutta hyvin nopeasti kasvava toimintatapa. Yritykset pyrkivät parantamaan joustavuutta, innovatiivisuutta ja tehokkuutta organisoitumalla eri tavalla. (Saarinen 2009). Tämä nostaa johtamisen vaatimuksia paljon ja jatkuva uuden oppimisen malli vahvistuu.

Tutkimuskohteeksi valikoitui IT-alalla toimivan yrityksen virtuaalitiimi. Tiimin esimiehet halusivat tutkia tiimin sitoutumisen astetta, joten tutkimuksen kautta syntyi aineisto tähän lopputyöhön ja tuloksia esimiesten käyttöön tiimin kehittämiseksi. Yritys, tiimi, haastateltavat ja asiakas pidetään salaisena tässä lopputyössä, koska käsiteltävät aiheet saattavat olla arkaluontoisia.

Työnantajayrityksen johtamiskulttuuri on melko matala. Esimiesten määrä on myös pyritty pitämään mahdollisimman alhaisena, jotta väliportaita ei muodostuisi liikaa. Iso kansainvälinen organisaatio ei voi saavuttaa yhtä matalaa organisaatiokulttuuria kuin pienempi yritys, mutta paikallisesti Suomen tasolla tutkitun yrityksen hierarkia on saatu pidettyä kohtuullisen alhaisena. Perustan tämän tutkielman tulkinnan työnantajayrityksestä omaan näkemykseeni, olen itse työskennellyt tutkitussa yrityksessä vuoden. Globaali organisaatio nostaa työkuulttuurin toiselle tasolle ja arvoketjut nousevat korkealle. Koska yritys toimii monessa eri maassa, vaikuttaa jokaisen maan tavat myös työkuulttuuriin. Suurimpana vaikuttajana mielestäni näkyy englantilainen johtamiskulttuuri pääkonttorin sijaitessa Lontoossa. Tämä vaikuttaa etenkin sisäisten toimenkuvien kenttään, mutta tutkimuksesta ei paljastunut, että tämä hallintokulttuuri vaikuttaisi kovin syvälle tutkittavaan tiimiin.

Lopputyön on ohjannut Marjo Mäenpää, jota kiitän suuresti. Ilman Marjon pitkäkestoista tukea ja kärsivällisyyttä tämä lopputyö ei olisi ikinä valmistunut. Kiitos myös haastatteluun osallistuneille henkilöille, he tekivät lopputyöstä mielekkään ja ylipäättään tutkimuksesta mahdollisen. Haastatelluilla ihmisillä oli hyvin ajatusta herättäviä ongelmia ja kiinnostavia kehitysehdotuksia ja ideoita, joita oli kiintoisa kuulla. Oli myös mukava huomata, miten haastateltavat uskalsivat minuun luottaa ja kertoa kenties vaikeitakin asioita haastattelussa. Iso kiitos kuuluu myös tiimin esimiehille, jotka niin hyvin vastaanottivat minut ja tutkimukseni. Myös Petri Ojalalle ja Minna Jürgensille kuuluu iso kiitos, he uskoivat minuun ja auttoivat kaiken kiireen keskellä eteenpäin. Tuhannesti kiitos kaikille minua tukeneille, ilman teitä tämä tutkimus ei olisi valmistunut.



## 2. Tutkielman teoreettinen lähestymistapa

### 2.1. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus

Tämä lopputyötutkielma on teoriasidonnainen case-tutkimus luovuuden johtamisen elementtien tarkastelusta IT -alan konsultointitiimissä. Aihetta tarkastellaan johtamisen näkökulmasta ja pyritään löytämään havaintoja siitä, miten johtamisen keinoin voisi lisätä tiimin sitoutumista ja luovuutta. Tutkielmassa käydään läpi erilaisten johtamisen elementtien kautta, mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseen ja luovuuteen, ja miten tutkittu tiimi voisi toimia luovemmin. Haastattelututkimuksessa ei varsinaisesti paneuduta luovuuden löytämiseen. Tässä tutkielmassa paneudutaan luovuuden löytymiseen sitoutumisen ja esimiestyön kautta, ja tarkastellaan luovuutta kirjallisuuden valossa.

Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitä selviämään työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla ja pitämään huoli viestinnästä ylemmän tahon suuntaan. Esimies on myös työntekijän lähin tuki ja turva työympäristössä ja luottamuksen tulee olla hyvä. Esimiehen tulee hallita useita erilaisia kokonaisuuksia, kuten tasapainon johtaminen, kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen saaminen sekä kollektiivinen ja monitasoinen johtaminen (Sydänmaanlakka 2009, 17). Luovuus vaatii kui-

tenkin osakseen erilaista katsontakantaa, jota ei perinteisesti ole johtamisen opetuksessa painotettu.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta luovuuden johtamiseen vaadittavia elementtejä. Tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksessa ilmenneiden asioiden kautta: Mitä luovuuden edellytyksiä tiimissä mahdollisesti ilmenee, ja miten Amabilen teorian valossa johtamisen keinoin näitä asioita voisi parantaa. Amabilen (2001) mukaan luovuus lähtee sisäisestä motivaatiosta, tietyn alan erityisosaamisesta ja luovan ajattelun taidosta. Tutkielmassa keskitytään erityisesti motivaation ja luovuuden yhteyden tutkimiseen erilaisten johtamisen elementtien kautta.

Tutkimus pohjautuu haastatteluihin, jotka tehtiin IT-alan yrityksessä yhdelle konsulttitiimille. Tiimi työskentelee tiettyssä asiakasyrityksessä. Tässä lopputyössä IT-alan yrityksestä käytetään nimityksiä työnantajayritys ja yritys X, tiimiä kutsun tiimi Y:ksi. Olen työskennellyt vuoden kyseisessä IT-alan yrityksessä henkilöstöjohtamisen yksikössä. Tutkimus lähti liikkeelle oikeasta tarpeesta, sillä tiimin Y esimiehet halusivat selvittää tiimin sitoutumisen tilan. Tehtävä ohjautui minulle ja näin yhteyden sitoutumisen ja luovuuden välillä. Haastattelussa saatujen vastausten pohjalta pidetään myös katselmus tiimin esimiesten kanssa. Katselmuksella pyritään löytämään keinoja siihen, miten voidaan hyödyntää tutkimustuloksia käytännössä.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat hyvin motivoituneita osallistumaan. Henkilöt kokivat, että he voivat vaikuttaa omiin työoloihinsa ja vastasivat mielellään. Tämä asia selittyi sillä, että toimin henkilöstöjohtamisen yksikössä, ja näin haastattelu tehtiin ikään kuin yrityksen sisältä. Tämä vaikutti varmasti siihen, että henkilöt pystyivät puhumaan vapautuneesti ja heidän ei tarvinnut miettiä salassapitovelvollisuuksia niin tarkasti.

Luovuus yritysmaailmassa ei ole enää uusi käsite, joten tutkielmassa käytetään pääasiassa kirjallisuutta, joka käsittelee tunneälyn ja luovuuden johtamista. Teresa Amabile on vahvasti esillä, ja teoria yksilön luovuudesta painottuu vahvasti hänen tutkimukseensa tässä tutkielmassa. Teresa Amabile on psykologian tohtori, joka tutkii yksilön luovuuden syntyä, ja sitä, miten työympäristö vaikuttaa luovuuteen ja motivaatioon. Teresa Amabile on julkaissut kuusi omaa kirjaa ja useita kymmeniä artikkeleita, joita on julkaistu monissa kirjoissa ja



lehdissä. (Harvard Business School, 2012). Amabile on hyvin merkittävä luovuuden johtamisen tutkija, jonka tutkimuksiin viitataan paljon ja johon pohjautuu moni tutkimus. Pentti Sydänmaanlakka (2009) ja Tiina Apilo, Tapani Taskinen ja Iiro Salkari (2007) ovat myös laajasti esillä tutkielmassa. Heidän tutkimuksensa painottuu luovuuden johtamiseen.

## 2.2 Metodit

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joissa saatujen vastausten nojalla esitin lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu sopi haastatteluihin parhaiten, koska tutkimustapa sallii jatkokysymysten tekemisen ja asian selkeyttämisen haastateltavalle. Kysyttävät asiat olivat osin vaikeasti ymmärrettäviä, joten teemahaastattelun kautta pystyi selvittämään, mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Roution (2007) mukaan teemahaastattelu auttaa haastateltavaa vastaamaan ja toisaalta myös haastattelijaa ymmärtämään vastauksen, kun keskustelua voidaan käydä vapaammin. Roution mukaan teemahaastattelu on vapaata keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Tutkimuskysymykset olivat avoimia, joihin ei pääsääntöisesti voinut vastata kyllä tai ei. Roution mukaan teemahaastattelun haittana on laaja aineisto, jota pitää tulkita ja jäsentellä paljon. (Routio 2007.)

Haastatteluiden tulkinta ratkaistiin nauhoittamalla kaikki haastattelut. Näin haastattelut jäivät talteen ja haastatteluja pystyi kuuntelemaan ja käsittelemään unohtamatta asioita. Pääteemojen ympärille kasattiin myös kirjalliset muistiinpanot, johon koottiin kaikkien haastattelijoiden vastaukset lyhyesti. Näin eri haastateltavien mielipiteitä pystyi vertailemaan ja muodostamaan yhteenvetoja.

Teemahaastatteluiden kautta saatuja vastauksia tutkittiin teoriasidonnaisen case-tutkimuksen kautta. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkökset siihen on löydettävissä. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineistosta tehdyille havainnoille etsitään teoriasta selityksiä ja vahvistuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 2.3 Käsitteet

### 2.3.1 Virtuaalitiimi

Spiikin (2004, 39) mukaan virtuaalitiimi on ryhmä ihmisiä, jotka toimivat ryhmänä vastaten tietyistä työkokonaisuudesta sovituin päämäärin ja tavoittein. Käytännössä tavoite ohjaa ryhmää, se saa tiimin työskentelemään ja pysymään kasassa. Rosen, Furst ja Blackburn (2006) määritelmän mukaan virtuaalitiimin johtajat ja työntekijät tekevät töitä ja kommunikoivat useista eri maantieteellisistä paikoista käsin käyttäen hyväksi teknologiaa.

Tässä case-tutkimuksessa tutkittu tiimi sisälsi useita pienempiä virtuaalitiimejä, joista osassa henkilöt työskentelivät asiakasyrityksen tiloissa ja johto työnantajan tiloissa. Toisissa virtuaalitiimeissä osa henkilöistä työskenteli asiakasyrityksessä, osa Intiassa ja johto työnantajayrityksessä. (Haastattelututkimus.)

### 2.3.2 Luovuus

Teresa Amabile (2001) määrittelee luovuuden kolmeen osaan: osaamiseen, luovan ajattelun taitoon sekä motivaatioon. Amabilen mukaan näiden osa-alueiden yhteydestä syntyy persoonan henkilökohtainen luovuus.

Sydänmaanlakka (2009) on määritellyt luovuuden kyvyksi ihmetellä, innostua ja innovoida. Luovuus on kyseenalaistamista, uutta etsivää ajattelua ja toimintaa. Luovuuteen liittyy aina myös kyky viedä asiat käytäntöön ja luovuus vaatii ympärilleen tietyn vapauden illuusion. Sydänmaanlakka (2009, 14). Apilon ym. (2007) mukaan luovaan ideointiin tarvitaan yksilöitä (Apilon ym. 2007, 13). Tässä tutkielmassa luovuus-käsite on lähellä Amabilen näkemystä luovuudesta, ottaen kuitenkin huomioon luovuuden syntyyn vaikuttavia johtamisen tekijöitä.

### 2.3.3 Innovaatio

Luovuus voi jalostua innovaatioksi. Innovatiivisuus on ihmisten, tiimien ja organisaatioiden kykyä tuottaa ja soveltaa ideoita lisäarvon tuottamiseen. Innovatiivisuus on tavoitteellista, sillä on suunta ja päämäärä. (Sydänmaanlakka 2009, 14). Innovaatioihin tarvitaan organisaatioita (Apilo ym. 2007, 13).

Apilon ym. (2007, 22) mukaan innovaatio on kaupallisesti menestyksekkäästi hyödynnetty uusi idea.

Tässä tutkielmassa ei perehdytä laajemmin tutkitun tiimin tekemisiin innovaatioihin. Tutkielman painotus on vahvasti johtamisen keinoissa, miten yksilön luovuutta voidaan lisätä.

### 2.3.4 Johtaminen

Johtamisen malleja on löydetty tutkimusten mukaan ainakin 65 erilaista (Aaltio 2008b, 41). Keskityn tässä lopputyössä johtamiseen luovuuden kautta. Johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöiden luovuuteen (Amabile 2001). Ekmanin (2004, 96) mukaan johtajan tulee luoda ympäristö, joka sallii poikkeavan ajattelun ja suuret ideat.

### 2.3.5 Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen

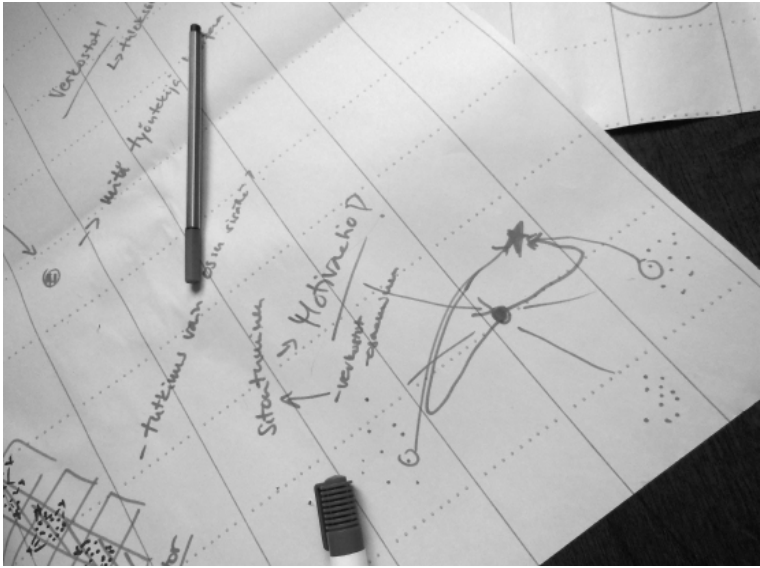
Sydänmaanlakka (2009, 228) näkee innovaatiojohtamisen yhtenä johtamisen osa-alueena, jossa pyritään edistämään ideoiden syntyä ja jalostumista uusiksi tuotteiksi, palveluiksi ja prosesseiksi. Innovaatioprosessin eri vaiheissa vaaditaan erilaista johtamista (Apilo ym. 207, 113). Apilo kollegoineen jakaa innovointiprosessin johtamisen kolmeen osaan: alussa tulisi olla vapaata innovointia, seuraavaksi yhdistetään osaaminen ja lopuksi tehokkuusvaihe.

### 2.3.6 Tunneäly

Tunneäly (emotional intelligence) on kahden amerikkalais-tutkijan, Mayerin ja Saloveyn muodostama käsite ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden tarkastelusta (Mayer, DiPaolo & Salovey 1990). Mayer ja Salovey (1989-90, 185) painottivat jo 90-luvun alussa, että tunteet tulee hallita, muuten ne hallitsevat. Saarisen mukaan tunneälyosaaminen on yhteydessä elämänlaatuun, hyvinvointiin ja työkykyyn. Viime vuosina myös johtamistutkimuksessa on huomioitu tunneälyn vaikutuksia enemmän. (Saarinen 2007, 4.)

Goleman on tutkinut tunneälyä ja luennoinut siitä paljon. Hänen mukaansa tunneäly tarkoittaa ihmisen kykyä oppia uusia taitoja itsetuntemuksen, motivoitumisen, itsehallinnan, empatian ja ihmissuhteiden alueilta. Tunnetaidot puolestaan kertovat kuinka paljon näistä taidoista on oikeasti siirtynyt käytäntöön (Goleman 1998, 40-41). Tunteiden hallinta ja esiintuominen nousevat esimiestyössä huomattavaan rooliin. Jabe (2006, 249) tuo myös esille, että esimiehen kyky ymmärtää muiden tunteita lähtee omien tunnetilojen ymmärtämisestä. Tunteet ja niiden hallinta ovat siis olennainen osa esimiestyötä.





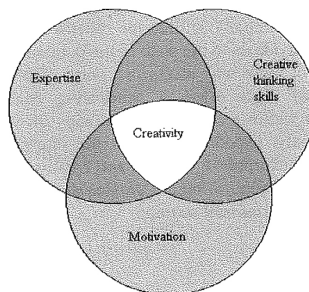
## 3 Luovuus ja Organisaatio

### 3.1 Mitä on luovuus

Luovuutta tutkii moni tieteenala, kuten muun muassa aivotutkimus, psykologia, sosiologia ja käyttäytymistiede. Listaa voisi jatkaa loputtomiin. On siis huomattava, kuinka laaja käsite edessämme on. Laajalle käsitteelle on vaikea antaa lyhyttä määritelmää. Tässä lopputyössä tutkimus perustuu pääasiassa Amabilen (2001) määritelmään henkilökohtaisen luovuuden synnystä, johtamisen kirjallisuudessa esiintyneisiin määritelmiin sekä haastattelujen analyysiin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää luovuus kokonaisuutena, joten tutkielmassa luovuutta määritellään myös laajemmin.

Teresa Amabile (2001) määrittelee luovuuden syntyvän kolmeen elementtiin kautta (kuvio 1.).

1. Osaaminen; ihmisen tekniset, tuotannolliset ja älylliset taidot
2. Luovan ajattelun taito; miten joustavasti ihminen ratkaisee ongelmia
3. Motivaatio; ihmisen sisäinen intohimo



Kuvio 1. Amabilen (2001, 4) Luovuuden kolme elementtiä

Amabilen mukaan näiden osa-alueiden yhteydestä syntyy persoonan henkilökohtainen luovuus.

Andriopoulos (2001) ei anna yksilön luovuudelle niin suurta painoa, avaintekijät luovuudelle yrityksissä ovat hänen mukaansa puolestaan organisaation kulttuuri ja käyttäytymissäännöt. Jo pelkästään Amabilen ja Andriopoulosin ajatuksien eroavaisuuden ansiosta on helppo nähdä luovuuden määrittämisen ja siihen vaikuttavien asioiden hahmotuksen vaikeus.

Mihaly Csikszentmihalyi (2001) määrittelee luovuuden jakautuvan myös kolmeen kenttään. Nämä ovat: Eritysala (domain), johon vaikuttaa erityisesti kulttuuri, sosiaalinen kenttä (field), joka muodostuu alan ihmisistä ja luova persoona (person), johon vaikuttaa henkilökohtainen tausta. Csikszentmihalyin mukaan luovuuteen vaikuttaa siis laajalti ympäristö ja yhteisö johon luova henkilö on sidoksissa.

Csikszentmihalyin (2001) mukaan luovuus lähtee henkilön erityisalaan tekemästä muutoksesta. Erityisalalla tarkoitetaan tässä henkilön omaa alaa, jossa hän työskentelee ja vaikuttaa. Muutos ei kuitenkaan jää voimaan, ellei alan sosiaalinen kenttä hyväksy muutosta ja siirrä sitä käytäntöön. Tähän on kiinnitettävä huomiota tiimien ja työyhteisöjen tutkimisessa. Vaikka yksilö olisi kuinka luova, ei hänen luovuudellaan ole painoarvoa, eikä se siirry käytäntöön, ellei muu tiimi tai työyhteisö tue luovuutta.

Jotta ihminen uskaltaa olla luova, tarvitsee hän tukea. Yksilön ollessa aloitteellinen ja tehdessään mielikuvituksellisia uusia menetelmiä, joista syntyy jotain luovaa, on yhteisön se myös hyväksyttävä. Uudella ”luovalla” tavalla tehty asia ei ole käytännöllinen, jos ei se täytä kulttuurillisia ja yhteisölle tärkeitä arvoja. Csikszentmihalyin (2001) mukaan, jos yhteisö/työympäristö ei hyväksy uutta luovaa tapaa tai asiaa, ei sitä ikinä voida ottaa käyttöön.

Mihaly Csikszentmihalyin (2001) näkee luovuuden liittyvän kulttuurisiin, yhteiskunnallisiin ja yksilöllisiin viitekehyksiin. Csikszentmihalyin mukaan kulttuurinen tausta ja kasvuympäristö muokkaavat yksilön kykyä toimia luovasti. Tästä herää kysymys, onko jonkin toisen kulttuurin edustaja luovempi kuin toisen? Ja mitä tapahtuu jos siirretään toisesta kulttuurista henkilö uuteen, vieraaseen kulttuuriin? Onko hän luova siellä, vai vaikuttaako uusi kulttuuri kenties luovuutta vähentävästi?

Kulttuureissa on paljon eroavaisuuksia, mutta kaikissa kulttuureissa on luovuutta. Monikulttuurisuus on myös muuta kuin kansallisia kulttuureita. Erilaisia kulttuureita ja monimuotoisuuksia voidaan ryhmitellä esimerkiksi sukupolven, ammattillisen taustan, etnisen taustan, sukupuolen, vammaisuuden,



kieliryhmän, seksuaalisen suuntautumisen, uskonnon, sosiaali-  
luokan ja vähemmistön/enemmistön kautta. (Sydänmaanlakka  
2009, 172). Globalisaation myötä joka puolella maailmaa on  
yhtäläillä tietoa saatavissa ja ihmiset liikkuvat paikasta toiseen.

Kulttuurien sekoittuminen tietyssä määrin tai vaikutteiden  
saaminen toisista kulttuureista on hyväksi (Csikszentmihalyin  
2001). Toisaalta jo ennestään tuttu käytäntö saattaa olla uusi ja  
vieras jossain muualla. Mutta onko jo jossain keksitty ja luovaksi  
todettu asia luovaa, jos sen keksii toisessa paikassa uudestaan?  
Vieraasta kulttuurista inspiraation saanut voi olla luova omassa  
ympäristössään, jos asia on ympäristössä uusi ja toimiva. Tässä  
nousee esille ryhmän hyväksyntä. Jos tämä uusi kulttuurien se-  
koituksesta keksitty luova tyyli täyttää vanhan ja vallalla olevan  
kulttuurin arvot, se todennäköisesti hyväksytään luovaksi.

Amabile (2001) määrittelee yhden ihmisen luovuuden syntyä ja  
ilmenemistä. Csikszentmihalyi (2001) keskittyy luovuuden siir-  
tymiseen kentälle ja antamaan laajemman käsitteen luovuudelle.  
Nämä kaksi määritelmää tukevat toisiaan hyvin ja niiden kautta  
saamme määriteltyä suuret raamit luovuuden tutkimukselle.  
Luovuuden tutkimuksen voi myös luokitella hyvinkin pieniin  
osiin.

Kokonaisuutena Amabilen, Andriopoulösen ja Csikszentmi-  
halyin määritelmien pohjalta voidaan todeta, että luovuuden  
vaatima ympäristö on hyvin laaja-alainen. He tuovat hyvin esille,  
kuinka monikerroksiset luovuuden vaikutukset ovat. Vaikka-  
kin heidän ajatuksensa eroavat toisistaan paljon, ne eivät silti  
kumoa, vaan pikemmin vahvistavat ja laajentavat toisiaan.

Luovuus voidaan nähdä laajana kokonaisuutena, jossa pienet-  
kin asiat vaikuttavat. Csikszentmihalyin ajatus luovuuden ja  
kulttuurin vahvasta yhteydestä sitoo luovuuden moninaiseen ja  
yksilölliseen kokonaisuuteen jolloin sen ymmärtäminen vaikeu-  
tuu. Amabile ja Andriopoulos erittelevät monia organisaation  
luovuuteen vaikuttavia asioita, kuten johtamistyyli ja salliva  
ilmapiiri.

On kuitenkin vaikea ymmärtää luovuuden ominaisuuksia koko-  
naisuudessa. Onko luovuuden käsite ja synty kaikille ihmisille  
samanlainen? Csikszentmihalyin (2001) mukaan luovuus on  
jokaisen ihmisen henkilökohtainen ominaisuus. Luova ihminen  
paljastaa itsestään paljon, jolloin kaiken ympäristön tulisi olla  
salliva ja kannustava. Kuitenkin on muistettava, että luovuutta  
on monenlaista. Organisaatiossa jokainen yksilö voi olla luova  
jos hänellä on ulkoiset edellytykset tähän.

## 3.2 Luovuus ilmiönä yritysmaailmassa

Luovuutta voi olla yksilöissä, ryhmissä ja organisaatioissa. Yleisesti yksilötason luovuus nähdään prosessina, jota yksilöt kehittävät, ja jossa he ilmaisevat alkuperäisiä ajatuksia uusilla tavoilla. Organisaatioissa taas yksilön luovuus voidaan nähdä täydellisen työntekijän ilmentymänä: hän on korkeasti sitoutunut, joustava, utelias, sinnikäs, sekä omaa tarpeita olla erilainen, itsenäinen ja tunnustettu. Ryhmätasolla luovuus ilmenee dynaamisen tiimin kykenä luoda innovatiivisia ja käyttökelpoisia ideoita, jotka edistävät suorituskkyä, parantavat työprosesseja sekä luovat uusia toimintatapoja. (Gahan ym. 2007, 44.)

Suurin osa luovuutta käsittelevästä kirjallisuudesta pohtii henkilökohtaista luovuutta, vaikka sosiaalinen ympäristö vaikuttaa sekä luovuuden tasoon että esiintyvyyteen. (McLean 2005). Luovuus-sanan pääpaino on yleensä henkilökohtaisessa toiminnassa, kun taas innovaatio-sanaa käytetään ryhmän ja organisaation toiminnasta puhuttaessa. Mc Lean määrittelee innovaation prosessiksi, jossa luovuus jalostuu, kehittyy ja selventyy. Innovaatio on ikään kuin putki, jossa luovuudesta syntyy innovaatio. McLeanin (2005) mukaan organisaation ja sen johdon tulee kiinnittää huomiota innovaatioputken molempiin päihin. Johdon tulee huomioida luovat ideat, johdattaa ne innovaatioputkeen ja näin huomata niiden potentiaali liiketoiminnan kehittämisessä. (McLean, 2005, 226.)

Myös Pentti Sydänmaanlakan mukaan yrityksen luovuus muodostuu innovaatioista. Innovatiivisuus organisaatiossa on yksilöiden, tiimien ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita (Sydänmaanlakka 2009, 61-63). Yrityksen pitää uudistua koko ajan pysyäkseen ajan hermolla. Luovuus ja innovatiivisuus kumpuavat Sydänmaanlakan (2009, 40) mukaan verkostoista, joita luomme työssämme ja vapaa-ajalla. Yritysmaailman verkostot ovat yksi nykypäivän ilmiöistä, joiden tarjoamat mahdollisuudet ovat suuret tiedonkulun ja luovuuden edistäjinä.

Organisaatio ja yksilö on joskus vaikea yhdistää. Aaltion (2008a, 59) mukaan kaiken uuden takana on yksilö ja yksilöt muodostavat yhteisön. Usein yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden, eli sen, mitä ihminen oikeastaan haluaa olla ja mitä hänen tulee olla, yhteensovittaminen nähdään hankalaksi. Johtajan tehtäväksi jää välikätenä oleminen ja yksilöiden ja yhteisöjen yhteensovittamisen ristiriidan sovittaminen. (Aaltio 2008a, 59.)

Apilo ym. (2007) nostavat esille erilaisuuden innovaatioyrittäjien voimavarana. Heidän mukaansa innovaatiot syntyvät erilaisuuden kohtaamisista. Toki Apilo ym. myös huomauttavat, että on helpompaa palkata samalla tavalla ajattelevia ihmisiä ja he toimivat kenties helpommin yhdessä, mutta eritavalla ajattelevat voivat löytää uudenlaisia lähestymistapoja asioihin, jos he ovat avoimia uudelle. Organisaation tulisi siis hyödyntää erilaisuus voimavarana. (Apilo ym. 2007, 106-107.)

Apilo ym. (2007, 115) näkevät organisaation innovaatiokyvykkyyden olevan vahvasti kytköksissä oppimiskyvykkyyteen. Wenger (1998) näkee myös oppimisen yhtenä yrityksen kulmakivistä. Työyhteisössä voi olla myös tiimirajoja rikkovia rakenteita, kuten Etienne Wengerin (1998, 2012) luoma käsite toimijayhteisö (Community of practice) osoittaa. Toimijayhteisö on organisaatiosta riippumaton yhteisö, jossa jaetaan tietoa. Wengerin mukaan ihmiset, jotka jakavat huolen tai intohimon johonkin samaan asiaan, opiskelevat ja kehittyvät tekemisen kautta, oppien käytännössä. Ryhmä tarvitsee vain 1) toiminta-alueen (domain), jossa osalliset jakavat yhteisen kiinnostuksen kohteen, 2) yhteisön (community), jossa jäsenet auttavat toinen toisiaan, jakavat tietoa ja oppivat toinen toisiltaan sekä 3) toimintatavan (practise). Käytännössä ryhmä ihmisiä, jotka kuuluvat samaan käytäntöyhteisöön, oppivat ja kehittyvät ryhmänä. Apilon ym. (2007, 121) mukaan Wengerin toimijayhteisöt ovat usein virtuaalisia ja esimerkiksi IT-alalla henkilöt saattavat olla enemmän sitoutuneita toimijayhteisöön kuin yksittäiseen yritykseen.

Kuitenkin tärkeää on myös kiinnittää huomiota ideoiden toteutumiseen. Theodore Levittin (2003, 166) mukaan yritysmaailman luovat ideat eivät ole mitään, jos niitä ei pystytä siirtämään käytäntöön. Levitt näkee esteenä käytäntöön siirtymisessä sen, että ihmisillä, jotka tuottavat uusia ideoita, ei ole kykyä viedä niitä käytäntöön. Työmäärän ollessa suuri ei johtajilla ole aikaa paneutua jokaiseen ideaan alusta asti ja toisaalta ihmiset pelkäävät oman työpaikkansa puolesta. Osa innovaatioista saattaa syrjäyttää ihmistyövoiman käytön ja näin kaikki työntekijät eivät kenties halua kehittää omaa työtään. (Levitt 2003, 166-168.)

Pääsääntöisesti Levitt (2003) siis näkee, että luova idea ei ole mitään ennen kuin se on kyetty viemään käytäntöön, oikeaksi innovaatioksi. Jos uusi innovaatio ei heti tuota ja siihen joudutaan panostamaan paljon, on huomattava, ettei tähän kehitystyöhön ole aina aikaa ja rahaa. Suurin osa työntekijöiden ideoista siis jää tämän takia pimentoon ja vaille toteutusta. (Levitt 2003, 162.)

Organisaatioiden täytyy omaksua luovuutta helpottavia rakenteita ja toimintoja, jotta uusia ideoita pystytään viemään käytäntöön asti. Uudenlaisia ajatusmalleja on otettava käyttöön niin asioiden johtamisessa, henkilöstöjohtamisessa kuin markkinoinnissakin. (Gahan ym. 2007, 41–42.)

On myös huomattava, että luovuuden ei tarvitse aina liittyä kokonaan uuden asian keksimiseen. Työympäristössä tehdään usein monentasoisia luovia ratkaisuja. Osa uusista ideoista voi tulla olea täysin tapoja ja perinteitä muuttavia, niin kutsuttuja suuria innovaatioita, mutta joukkoon mahtuu myös pienempiä innovaatioita, asioita tai tapoja, jotka liittyvät henkilön jokapäiväiseen työhön. Nämä pienet innovaatiot ovat niitä, joita suurin osa työntekijöistä tekee usein. Kuitenkin yritysmaailmassa usein odotetaan suuria, mullistavia innovaatioita, tuovathan ne juuri kaivatun lisäarvon ja mahdollisen kehityksen, mutta pieniä innovaatioita ei tule unohtaa. (Kantojärvi 2010, Apilo & Taskinen 2006, 14–16). Esimerkiksi ongelmanratkaisussa luovuuden tuomat hyödyt ovat suurimmat, kun työntekijä motivoitunut (Zhou, Hirst & Shipton 2012, 76).

Apilon ym. (2007, 109) mukaan luovuuden kannalta paras ympäristö olisi alle kahdenkymmenen hengen organisaatio, jossa päätöksenteko, sitoutuminen ja kommunikointi on helppoa. Isojen yritysten tulee kiinnittää erityistä huomiota tietojärjestelmiin ja viestintäteknologioihin, jotta tieto saadaan kulkemaan yrityksessä. Toisaalta suurten yritysten etu on, että osaaminen saattaa olla laajempaa kuin pienessä yrityksessä. (Apilo ym 2007, 109). Tiedonkulku on haasteellinen kokonaisuus, joka ratkaistaan usein tapauskohtaisesti ja on usein ihmisistä itsestään kiinni, kuinka hyviä he ovat tiedon jakamisessa.

### 3.3 Yritys ja sen työkuulttuuri

Yritys X on IT-alalla toimiva kansainvälinen yritys, joka työllistää Suomessa 3 200 henkilöä ja kansainvälisesti 41 000 henkilöä. Yrityksessä on paljon ulkoistusliiketoimintaa sekä konsultointia asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yrityksellä on Suomessa 17 toimipistettä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt toimivat pääkaupunkiseudun sekä Tampereen ja Turun toimipisteissä.



Kuvio 2 Organisaatiokaavio

Asiakasyritys on suomalainen, kansainvälisellä kentällä toimiva Telecom-alan yritys. Asiakkaalla työskentelee paljon työntekijöitä useasta eri IT-alalla toimivasta yrityksestä.

Työnantajayrityksen työkuulttuuri on pitkälti työtehtävien määrityksien mukainen. Konsultin työ muodostuu usein ajasta asiakkaan luona ja asiakkaan ongelmien ratkomisesta. Oma organisaatio saattaa joskus tuntua jopa etäiseltä, jos töitä tehdään pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa (Haastattelututkimus). Kuitenkin useissa asiakkuuksissa on suuri tiimi työnantajayrityksen puolelta ja näin tietty yhteys työnantajaan säilyy, vaikka konkreettisesti työ tehtäisiinkin toisessa paikassa. Työkuulttuuriin vaikuttaa myös yrityksen koko. Yritys X on muodostunut ja kasvanut hiljalleen yritysostojen kautta. Nämä yritysostot näkyvät vieläkin osaltaan yrityksen toiminnassa, eri tiimeillä saattaa olla hyvin erilaisia tapoja toimia.

Organisaation kulttuuri vaikuttaa luovuuden määrään voimakkaasti (Andriopoulos 2001). Luovassa ympäristössä matala organisaatiomalli toimii parhaiten luovuuden edistäjänä. Liika byrokratia rajoittaa yksilön ja ryhmien vapautta ja näin alentaa oma-aloitteisuuden ja luovuuden määrää organisaatiossa.

Haasteita tietysti asettavat suuret organisaatiot, joissa työskentelee satoja työntekijöitä, usein myös globaalilla kentällä. Andriopouloksen (2001) mukaan johtamisen tulisi luovissa työyhteisöissä olla osallistuvaa. Osallistuva johtaminen madalta organisaatiokulttuuria, mutta suurissa yrityksissä tämä voi olla ongelmallista liian byrokratian takia.

Työnantajayrityksen arvot ovat ”sitoutunut, innovatiivinen ja avoin”. Jabe (2008, 131) kuvaa yrityksen arvojen heijastavan yrityksen kulttuuria. Jaben mukaan arvot muodostavat tahtotilan, jota kohti halutaan mennä. Ellun Kana Oy:n viestinnän strategi Kirsi Pihan (2012) mukaan Y-sukupolvi vaatii arvoilta enemmän. Y-sukupolvella viitataan 1980-luvulta lähtien syntyneeseen nuorisopolveen (Wikipedia 2012). Piha nosti esille Aalto-yliopiston tapahtumassa, että Y-sukupolvelle ei riitä pelkästään arvojen olemassaolo, vaan yrityksen arvomaailman tulisi olla sidoksissa heidän omaansa, jotta yritys olisi houkutteleva. Tämä selittyy hyvin Carlssonin ja Forssellin (2008, 169) mukaan sillä, että oma arvomaailma heijastuu todelliseen elämään; ajattelun, päätöksien ja käyttäytymisen ollessa lähellä henkilön omaa arvomaailmaa, hän kokee elävänsä hyvää elämää. Yrityksen arvomaailma merkitsee paljon myös ihmisten valitessa työnantajaa. On huomioitava kokonaisuus, pelkkä hyvä työpaikka tai työnkuva ei välttämättä riitä (Piha 2012).

Työympäristön ilmapiiri on myös vahvasti vaikutuksessa luovuuden määrään. Organisaation perustajilla ja johdolla on suuri vastuu ympäristön luomiseen tekojen ja sanojen kautta (Amabile & Kramer 2012, 116).

### 3.4 Tutkimuskohde

Tiimi Y on yritys X:n suurin virtuaalitiimi, johon kuuluu noin 300 henkeä. Tiimin työntekijät työskentelevät matriisiorganisaation monissa kerroksissa ja useassa maassa. Henkilöiden esimiehet ovat pääsääntöisesti palveluliiketoiminnon organisaatiossa ja osalla tiimin Y henkilöistä saattaa olla kaksoisrooli sekä liiketoimintayksikössä että niin kutsutussa sectorissa eli tutkitussa asiakkuudessa.

Tiimi Y on yksi organisaatiokaavion (kuvio 2) pystypalkeista. Hallinnollisesti tässä palkissa on vain muutama työntekijä. Tämä aiheuttaa johtamisen kannalta haasteen: Miten saadaan kaikki osapuolet tietoiseksi siitä, mitä asiakas tarvitsee, miten

henkilöitä johdetaan oikein, ja miten esimiehet pysyvät tietoisina siitä, mitä henkilöt tekevät asiakasyrityksessä. Työntekijöiden esimiehet eivät välttämättä ole itse mukana tiimissä X. Työntekijöillä saattaa olla oma tiiminvetäjä, joka työskentelee tutkittuun asiakkuudessa. Kuitenkin tiiminvetäjällä ei ole yhtäläisiä vastuita ja velvollisuuksia työntekijöistä, tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu johtaa tiimiä asiakkaan tarpeen mukaan, kun taas esimiehen tehtäviin kuuluu hallinnoida työsuhdetta ja tehtäviä.

Tiimiin Y kuuluu henkilöitä myös Suomen ulkopuolelta. Vahva painotus niin kutsuttuun Offshore-tuotantoon on tullut asiakkaan pyynnöstä ja tuotantoa on alettu tehdä muun muassa Intiassa. Näin kuluja saadaan alemmas, kuin jos työ tehtäisiin kokonaan Suomessa. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan tarkastella kulttuurin vaikutusta tiimin toimintaan. Tämä on kuitenkin huomioitava johtamisen kokonaisuudessa ja tiimin rakenteessa. Tiimi Y on kansainvälinen jo Suomessa työskentelevien ihmisten osalta, koska tiimissä Y työskentelee monia ulkomailta Suomeen muuttaneita henkilöitä.

Tutkitun tiimin henkilöistä suurin osa työskentelee kokopäiväisesti asiakasyrityksen tiloissa, osa työnantajayrityksen tiloissa ja osa ihmisistä työskentelee Intiassa (niin kutsuttu offshore-henkilöstö). Tämä työskentelymuoto aiheuttaa tietynlaisia haasteita työntekijän sitouttamiseen ja tätä kautta vaikutuksia voi ilmetä työtyytyväisyydessä, sitoutumisessa ja luovuudessa. Haastattelututkimuksen tarkoitus oli selvittää virtuaalitiimin tilanne; tunnetilat ja työtyytyväisyys, sekä kerätä ideoita tiimin jäseniltä siitä, mitä he mahdollisesti haluaisivat muuttaa työssään.

Juha-Matti Arola (2008) määrittelee virtuaalitiimin olevan ”Ryhmä henkilöitä, jotka työskentelevät itsenäisesti yhteisen tavoitteen mukaisesti eri tilassa, eri ajassa tai muutoin eri tavoin käyttäen pääasiallisesti tietoteknisiä työkaluja.” Virtuaalitiimi nostaa johtamisen haasteen uudelle tasolle. Johtajan tulee tuntea henkilöstö hyvin, jotta hän voi hyödyntää jokaisen parhaita puolia ja näin muodostaa hyvin toimivan ja yhteistoiminnallisen ryhmän.

Konsulttien työ on usein itsenäistä ja heiltä odotetaan paljon niin asiakasyrityksen puolelta, kuin myös työnantajan puolelta. Tästä syystä johtaminen nousee merkittävään asemaan ja konsulttien johtamiseen tarvitaan kenties uudenlaisia johtamismalleja. Tämän lisäksi luovuutta ja innovaatioita vaaditaan paljon aiempaa enemmän ja työntekijät tulisi saada sitoutettua hyvin omaan työnantajaansa, jotta luovuutta voisi esiintyä.

### 3.5 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina yhtä kasvotusten tehtyä haastattelua lukuun ottamatta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita (Routio 2007). Ajallisesti haastattelut tehtiin 22.5.2012–11.6.2012 välisenä aikana. Haastateltavat saivat kertoa myös vapaasti omia mielipiteitään ja ajatuksiaan ja johdattaa keskustelua haluamaansa suuntaan. Tämän vuoksi kaikki haastattelut olivat erilaisia noudattaen kuitenkin tiettyä pohjaa. Haastatellut henkilöt olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä haastatteluun. Haastateltavat kokivat positii-viseksi sen, että työnantaja on kiinnostunut heidän ajatuksista ja hyvinvoinnista. Jatkotoimenpiteinä esimiehille esiteltiin yhteenveto tiimin vastauksista, ja asioita pyrittiin viemään myös käytäntöön. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan paneuduta jatkotoimenpiteisiin.

Haastattelukysymykset jakautuivat työtehtäviin, kehitysmahdollisuuksiin, tiedonkulkuun, tiimiin, esimieheen, mielenkiitoihin, arvostukseen ja tulevaisuuteen liittyviin aihealueisiin. Pohjustavat haastattelukysymykset ovat liitteenä työn lopussa (liite 1).

Tässä tutkielmassa perustetaan tutkimuksen tulokset sille teorialle, että luovuus syntyy sisäisen motivaation kautta. Amabilen (2001) mukaan luovuus lähtee sisäisestä motivaatiosta, tietyn alan erityisosaamisesta ja kykyjen yhteydestä. Motivaation vaikutus luovuuteen on suuri ja ilman motivaatiota ei tapahdu sitoutumista. Palaan tähän tarkemmin kohdassa 4.4. Sitouttaminen ja motivointi.

Ilältään haastateltavat olivat 26 – 50-vuotiaita, keski-ikä ollessa 33,8 vuotta. Haastateltujen keski-ikä on alhaisempi kuin yrityksen X keskimäärin (43 vuotta). Kuitenkaan mitään tiettyä korrelaatiota sitoutumisen ja iän välillä ei ollut nähtävissä. Osa henkilöistä työskentelee tiimin Y lisäksi myös muissa tiimeissä ja muilla asiakkailla. Suurin osa haastateltavista työskenteli kuitenkin vain tutkitussa asiakasyrityksessä.

Vastaajista naisia oli vain yksi, tiimin ollessa hyvin miesvoittoinen. Työnantajayrityksen henkilöstöstä naisia on 35%, joten tutkimuksen ja yrityksen sukupuolijakauma ovat ristiriidassa. Haastateltavia ei kuitenkaan haluttu valikoida sukupuolen mukaan. Haastateltavat henkilöt työskentelevät melko teknisissä töissä, mikä voi selittää osaltaan naisten vähäistä määrää.



Perinteisesti työnantajayrityksessä naiset ovat enemmän tiiminvetoroleissa.

Haastateltavat ovat työskennelleet työnantajayrityksessä puolelta viiteen vuoteen. Kaikilla on siis takanaan suhteellisen tuore työsuhte. Mahdollisten sitoutumisen erojen ei siis voida tulkita johtuvan suoritetuista työvuosista. Keskimääräinen työssäoloaika oli 2,9 vuotta. Työsuhteiden tuoreus johtuu varmasti siitä, että tiimiin Y rekrytoitiin paljon ihmisiä vuoden 2010 aikana, jolloin henkilöt ovat nyt työskennelleet tutkitussa asiakasyrityksessä noin kaksi vuotta.

Kuusi haastateltavaa kymmenestä on laitettu työskentelemään suoraan X:n asiakkuudessa. Heidät on mahdollisesti perehdytetty tehtäviin yrityksen X tiloissa, mutta muutoin työt ovat alkaneet suoraan asiakasyrityksen tiloissa.

Haastateltavat henkilöt jaoteltiin vastausten mukaan siten, miten sitoutuneita he olivat työnantajayritykseen vastausten perusteella. Haastatelluista henkilöistä oli löydettävissä neljä erilaista sitoutumisen astetta. Sitoutumisen aste perustui henkilöiden vastauksiin lähinnä tyytyväisyyden mukaan. Jos vastaaja koki voimakasta tyytymättömyyttä, hän sijoittui ryhmään 4. Taas tyytyväisyys työhön sijoitti henkilön ryhmään 1. Henkilön kosketus työnantajayritykseen näytti suoraan korreloivan henkilön sitoutumisen asteeseen. Tämä suuntasi vahvasti henkilöiden tyytyväisyyttä työnantajayritykseen.

Ryhmä 1. Hyvin sitoutuneet työntekijät, suurempi kosketus työnantajayritykseen

Ryhmä 2. Hyvin sitoutuneet työntekijät, vähäinen kosketus työnantajayritykseen

Ryhmä 3. Kohtalaisesti sitoutuneet työntekijät, vähäinen kosketus työnantajayritykseen

Ryhmä 4. Huonosti sitoutuneet työntekijät, vähäinen/olematon kosketus työnantajayritykseen

*Haastateltava ryhmästä 4:*

*”Olen yksin täällä. Näkyy täällä olevan muitakin työnantajayrityksen työntekijöitä, mutta ei minun lähelläni. Kaikki työtehtäväni tulevat asiakasyrityksen kautta ja esimies ei sen suuremmin tiedä mitä täällä teen. – Työnantajayritys ei liity minuun ollenkaan.”*

Lopputyössä tarkastellaan haastateltavien vastauksia ja ajatuksia pitkälti tämän ryhmäajan kautta ja käytän ryhmän numeroita ryhmien niminä.

Ryhmään 1 kuului kolme henkilöä. Nämä henkilöt olivat suuremmassa kosketuksessa yritykseen X. He olivat sitoutuneet hyvin yritykseen X ja henkilöillä saattoi olla kaksoisrooleja, eli työtehtäviä myös työnantajan toisella asiakkaalla. He siis saattoivat työskennellä sekä tiimissä Y, että jossain muussa yrityksessä X:n tiimissä. Tällöin työskentelytilana oli useassa tapauksessa yrityksen X toimisto. Tutkimuksen mukaan työnantajan toimistolla työskentely näyttää sitouttavan henkilöitä enemmän työnantajaan. Myös esimiesvastuita löytyi näiltä henkilöiltä enemmän kuin muilta.

Kahden henkilön sitoutuminen oli tulkinnan mukaan myös hyvää, heidät sijoitettiin ryhmään 2. Nämä henkilöt työskentelivät asiakasyrityksen tiloissa kokopäiväisesti. Ryhmän henkilöiden läheisyydessä työskenteli muita tiimin Y työntekijöitä asiakkaan tiloissa, vastuuta saattoi olla enemmän vaikka kosketus yritykseen X jäikin melko vähäiseksi. Kuitenkin nämä henkilöt tunsivat kuuluvansa yritykseen X, mikä haastatteluiden perusteella näytti lisäävän henkilöiden sitoutumista yritykseen.

Ryhmään 3 sijoittui kaksi haastateltavaa. He työskentelivät kokonaan asiakkaan tiloissa ja he eivät tunteneet kuuluvansa yritykseen X juuri lainkaan. Kuitenkin nämä henkilöt kokivat työtehtävät hyviksi ja tämä sitoi näitä henkilöitä yritykseen X.

Ryhmään 4 kuului haastattelujen mukaan kolme henkilöä. Heidän sitoutumisensa yritykseen X oli hyvin vähäistä ja lähellä ei työskennellyt tiimin X muita henkilöitä. He eivät kokeneet olevansa kosketuksissa yritykseen X juuri ollenkaan ja työskentelivät kokoaikaisesti asiakasyrityksen tiloissa. Näitä henkilöitä motivoivat sellaiset asiat, joiden perässä he saattavat helposti siirtyä pois yrityksestä X. Yksi näistä haastatteluista oli niin kutsuttu lähtöhaastattelu, eli henkilö oli jo irtisanonut itsensä ja vaihtamassa työnantajaa.





## 4 Johtaminen

*Johtamisesta on kirjoitettu paljon ja sitä on tutkittu kauan. Tässä tutkielmassa keskitytään lähinnä johtamiseen luovuuden näkökulmasta.*

Johtamisen malli on muuttunut paljon ajan kuluessa ja johtajuuden voi määritellä hyvin monella eri tavalla. Aaltion mukaan (2008b, 41) on löydetty ainakin 65 erilaista luokittelujärjestelmää, joiden perusteella johtajuutta on pyritty määrittelemään. Ennen ajateltiin, että esimiehellä on valta ja tieto ja hän käskee, ja työntekijät suorittavat (Ekman, 2004, 42-43). Nyt suhde nähdään monimuotoisempänä. Ekman näkee johtamisen esimiehen välittämänä visiona, josta tietotyöläiset tekevät tavoitteet ja päätökset ja työntekijöiden hallussa on tieto ja valta. (Ekman, 2004, 42-43.)

Sydänmaanlakan (2009) mukaan johtaminen on monien haasteiden edessä ja yrityksen johtoa tulisi kouluttaa jatkuvasti. Jatkuva muutos on tietysti raskasta ja kontrolli on entistä vaikeampi säilyttää. Sydänmaanlakan mukaan tulisi omaksua uudenlaisia tapoja johtaa. Ei enää käsketä, kontrolloida ja korjata, vaan innostetaan, innostutaan ja innovoidaan. Sydänmaanlakan mukaan hyvä johtajuus on yhteistoiminnan organisointia, joka puolestaan tukee luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaanlaka 2009, 143-145.)

Aaltio (2008b) puolestaan näkee johtajuudessa tärkeimmäksi ominaisuudeksi kiinnostuksen ihmisiä ja ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita kohtaan. Johtajuus on kiinnostusta ihmisten tekemisiin ja halua auttaa heitä kehittymään. Liiketoiminta kehittyi tavalla, jossa tarvitaan muuntuvaa ja moninaista johtajuutta (Aaltio, 2008b, 9). Jos luovuutta ajatellaan johtamisen kautta, korostaa Ekman (2004) johtajan roolia luoda ympäristö, joka sallii poikkeavan ajattelun ja suuret ideat. Ekmanin mukaan epäviralliset keskustelut edistävät luovuutta tietoaam-mateissa. Johtajan tulisi huomioida tämä arjessa ja järjestää työntekijöille tilaa ajatella ja mahdollistaa monimuotoiset kokousmallit (Ekman 2004, 96-97).

Luovuutta vaativa työ tarvitsee myös aina tietyn päämäärän, jonka johtaja työryhmälle määrittää (Andriopoulos 2001). Tämä kuulostaa äkkiseltään itsestään selvältä, mutta käytäntöä ajatellessa huomaa usein, että päämäärä ei aina ole hyvin tiedossa tai se saattaa vaihtua tehtävän edetessä. Amabile (2001) myös korostaa päämäärän tärkeyttä ja sen saavuttamisen vapaata tavoittelua. Jos luovuudesta halutaan hyötyä mahdollisimman paljon, luulisi johtajille olevan selvää yksilön tietty vapauden tarve.

Csikszentmihályin (2007, 225) mukaan johtajat ovat yksimielisiä siitä, että tekninen pätevyys on avuksi, mutta kyky luoda ja ruokkia ihmissuhteita organisaation sisällä on tärkeämpi. Ylimmän johdon tulisi sitoutua luovuuden malleihin, koska työntekijät ottavat mallia heistä (Ford ym. 1995, 356). Tietysti organisaation koko ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat johtajan toimintatapoihin huomattavan paljon. Matala organisaatiokulttuuri vaikuttaa positiivisesti luovuuden määrään organisaatiossa ja johtajan on helppo toimia osallistuvasti. (Andriopoulos 2001, Apilo ym 2007, 109.)

Ammattitaitoon, luovan ajattelun taitoon sekä motivointiin voi esimies helposti vaikuttaa joko positiivisesti, tai huonossa tilanteessa jopa negatiivisesti eli luovuutta tappavasti (Amabile 2001). Toki Amabilen mukaan näihin ominaisuuksiin sisältyy myös organisaation vaikutus, mutta huomattavasti vähemmässä määrin kuin esimerkiksi Andriopoulos esittää (2001).

Lähtökohdiltaan Amabilen, Andriopoulosin ja Csikszentmihályin ajatukset ovat samanlaiset. Ympäristön pitää kannustaa, sallia ja hyväksyä, jotta luovuutta esiintyy. Tukea antava, salliva ja hyväksyvä johtaminen näyttäisi olevan myös luovuuden johtamisen tärkeimpiä edellytyksiä (Koski 2001, 173-174).

Myös virheet ja epäonnistumiset kuuluvat työelämään ja se pitää vain hyväksyä ja virheistä tulee oppia (Apilo ym. 2007, 105). Kuitenkin johtajilla on pääsääntöisesti kovat paineet onnistua ja kehittyä. Kosken (2001, 186) mukaan luova yhteisö kaatuu eteenpäin tehdessään virheen. Koska yhteisö on virheitä salliva, se oppii virheistään paremmin. Epäonnistuminen voi parhaassa tapauksessa näyttää ja opettaa jotain uutta, mitä ei olisi huomattu ilman epäonnistumista. Työyhteisön ja johdon asenne siis ratkaisee paljon virheiden seuraamuksia.

Johtamisesta on myös löydettävissä erilaisia tasoja, jotka on hyvä tunnistaa johtajuuden eri vaatimuksina. Sydänmaanlakan (2009, 151) mukaan johtaminen jakautuu kuuteen eri vaiheeseen.

1. Itsensä johtaminen
2. Yksilöiden johtaminen
3. Tiimin johtaminen
4. Virtuaalinen johtaminen
5. Verkoston johtaminen (yli tiimien menevä)
6. Moninaisuuden johtaminen

Sydänmaanlakan (2009) mukaan ihmisen tulee ensin oppia johtamaan itseään, jotta voi johtaa muita. Omat vahvuusalueet ja kehittämiskohteet on tunnettava. Seuraavalla tasolla johtajan tulisi johtaa yksilöitä. Tämä on Sydänmaanlakan mukaan perinteiseksi koettu johtamisen malli. Johtaminen tiimeissä muodostuu luottavan ympäristön ja vuorovaikutuksen luomisesta. Johtajan olisi myös hyvä osata jakaa johtamisvastuuta tiimin kanssa. Sydänmaanlakan mukaan johtaminen on entistä enemmän hyvää yhteistoimintaa. Virtuaalitiimit ovat muodostuneet nykyajan työskentelymallista tehdä työtä paikkaan sitoutumatta. Tämä nostaa johtamisen haasteen uudelle tasolle, jossa etäjohtamisen taitoja olisi kehitettävä. Viidennelle tasolle Sydänmaanlakka nostaa tiimien yli menevän johtajuuden, eli verkostojen johtamisen. Pelkkä yhden tiimin hyvä yhteistyö ei riitä, tiimien tulee pystyä tekemään yhteistyötä keskenään. Kuudennelle tasolle Sydänmaanlakka nostaa moninaisuuden johtamisen. Organisaatiot ovat muuttuneet yhä enemmän monikulttuurisiksi kokonaisuuksiksi, joissa erilaisuutta tulee osata johtaa ja tehdä siitä vahvuus. (Sydänmaanlakka, 2009, 150-151, 172.)

## 4.1 Luova organisaatio johtamisen keinoin

Apilon ym. mukaan (2007, 34) ei ole olemassa yhtä innovaatio-prosessia joka voidaan monistaa kaikkiin yrityksiin. Yritykset, strategiat, kulttuurit, tuotteiden erityispiirteet ja toimintatavat muodostavat haasteet innovaatioprosessille. Erilaisille projekteille tarvitaan aina yrityksen verkostoja ja resursseja, kuten poikkifunktionaalisia tiimejä, rahaa, aikaa, teknologiaa, markkinatuntemusta ja uuden oppimisen halua. Innovaatioiden johtaminen käsittää innovaatioiden syntyyn vaadittavat resurssit, rakenteet ja prosessien hallinnan sekä innovaatiostrategian rakentamisen, jatkuvan päivittämisen ja kommunikoinnin (Apilo ym. 2007, 37). Listaukset innovatiivisuuden vaatimuksista ovat pitkiä, ja ne asettavat johtamisen haasteet uudelle vaatimustasolle.

Innovaatioprosessin eri vaiheissa vaaditaan erilaista johtamista (Apilo ym. 2007, 113). Apilo kollegoineen jakavat innovointiprosessin johtamisen kolmeen osaan: alussa tulisi olla vapaata innovointia, seuraavaksi yhdistetään osaaminen ja lopuksi tehokkuusvaihe. Alussa johtaminen on erilaisten mahdollisuuksien luomista. Ihmisille tulee jäädä aikaa myös ajatteluun. Johtaminen on alkuvaiheessa lähinnä erilaisten kohtaamisten järjestämistä, keskustelua, kehittämistä yhdessä ja haasteiden ja visioiden luomista. Seuraavassa vaiheessa johtaminen on osajien yhdistämistä ja kannustusta. Tässä vaiheessa on jo olemassa ideoita, mutta valmiit suunnitelmat puuttuvat siitä, millä ideat viedään eteenpäin. Johtamisen haaste on saada ihmiset näkemään kokonaisuus, eikä päästää sitoutumaan yhteisen vaihtoehtoon liian aikaisin. Toteutuksen vaiheessa johtajan kontrollointi lisääntyy. Tässä vaiheessa pitää osata yhdistää erilainen poikkifunktionaalinen osaaminen, jotta pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen. (Apilo ym. 2007, 114-115).

Organisaatioissa työntekijöillä saattaa olla monia mielipiteitä. Fordin ja Gioia (1995) mukaan johtajien tulisi rohkaista ihmisiä olemaan rohkeasti eri mieltä ja olemaan kuuntelematta muita niin tarkasti. Oman mielipiteen pitäminen edistää luovuutta ja kykyä ajatella itse. Toisaalta on varottava liian suuren itseluottamuksen omaavia henkilöitä, koska he eivät halua kuunnella muita, eivätkä he näin hyödynnä kaikkea sitä tietoa, jota organisaatiossa on. (Ford & Gioia 1995, 361). Stawin (1995) mukaan johtajissa on myös eroja, mikä näkyy siitä, että toiset haluavat panostaa innovaatioihin paljon, toisille johtajille innovointi merkitsee kaiken tekemistä väärin. Esimerkiksi rekrytoidessa uusia ihmisiä johtajien tulisi katsoa kokonaisuutta ja huomioida



da monimuotoisuus pelkkien teknisten ominaisuuksien sijaan (Staw 1995).

Stawin mukaan (1995) organisaatioiden tulisi sääntöjen ja asetusten asettamisen sijaan kannustaa jonkinasteiseen tottelemattomuuteen. Tämä johtaa useisiin näkökulmiin ja mielipiteisiin, jotka ovat avainasemassa luovassa organisaatiossa. Organisaatioiden tulisi myös tähdätä alempien kustannusten ja tehokkuuden sijasta sopeutuvaisuuteen. Organisaatioiden pitäisi olla alansa johtajia eikä seuraajia ollakseen luovia. Stawin mukaan organisaatioiden tulisi kokeilla uusia tuotteita ja teknologioita tietämättä, ovatko ne menestyksiä vai epäonnistumisia. Organisaatioiden pitää tavoitella projekteja, jotka ovat ennemminkin typeriä kuin järkeviä, jotta organisaatio voi olla edelläkävijöiden joukossa. (Staw 1995, 164–165).

Stawin ja Fordin ja Gioian ajatukset luovasta organisaatiosta asettavat johtamisen haasteet korkealle. Erilaiset ajatukset ja ihmiset rikastuttavat organisaatiota, mutta johtajan kannalta tämä tarkoittaa erilaisuuden johtamisen osaamista. Stawin ajatus ”typeristä projekteista” on luovuuden kannalta ideaali, mutta yritysmaailmassa organisaatioiden perustarkoitus on tehdä taloudellista voittoa. Kuinka paljon ”typeriä projekteja” yksi organisaatio voi kestää tuloksen kärsimättä?

Fordin ja Gioian (1995) mukaan työntekijöillä ei ole yleensä kokemusta ideoiden ja innovaatioiden toteuttamisesta työympäristössä, ja tämä johtaa siihen, että työntekijöillä on hatarat oletukset luovista taidoistaan työympäristössä. Fordin mukaan tätä voi pyrkiä parantamaan sillä, että työntekijöille annetaan pikkuhiljaa enemmän vastuuta ja haasteellisempia tehtäviä kyvykkyyden mukaan (Ford & Gioia 1995, 360 – 361).

Organisaatioiden erilaisuuden takia Fordin ja Gioian väite on hieman kova. Yritysten tutkimus- ja kehittämisosastot ovat yleensä paikkoja, joissa työntekijät pyrkivät luovaan lopputulokseen ja heillä on mahdollisuus luovuuteen. Toki Fordin ja Gioian ajatus työntekijöiden osallistumisesta on ymmärrettävää työssä, jossa luovuudella on vain pienet mahdollisuudet, kuten tehdastyössä, jossa koneet määrittävät pitkälti työn raamit. On kuitenkin huomattava miten paljon innovaatioita erilaisissa organisaatioita on kehittynyt, joten työntekijöiden innovatiivisuutta on vaikea mitata osaamisen tasolla. Vastuun ja haasteiden tulee olla sopivalla tasolla suhteessa henkilön osaamiseen. Sydänmaanlakan mukaan (2009, 180) luovuus tietyllä erikoisalalla vaatii syvällistä asiantuntemusta, eikä luovaksi asiantuntijaksi tulla hetkessä.

Perry-Smithin ja Shalleyn (2003) mukaan luova työntekijä on näkyvämpi ja kiinnostaa muita enemmän. Tämän ansiosta luova ihminen nousee helposti organisaatiossa muiden tietoisuuteen ja hänen ympärilleen alkaa kerääntyä enemmän ihmisiä. Näin luovasta yksilöstä tulee näkyvämpi ja hän joutuu tietynlaiseen kehään, joka johdattaa hänet aina vain syvemmälle luovaan toimintaansa (Perry-Smith & Shalley 2003, 99). Luova ihminen tarvitsee ympärilleen hyvin laaja-alaisesti erilaisia vaikutteita. Koski (2001, 130) korostaa, että jotkut luovat ihmiset jopa etsivät ”turhaa tietoa”, joka voi laajentaa heidän näkökantaansa johonkin tiettyyn asiaan.

Tunteet vaikuttavat myös suoritukseen. Fordin ja Gioian (1995) mukaan negatiiviset tuntemukset johtavat tavallisiin suorituksiin ja lopputuloksiin. Positiiviset tuntemukset, kuten kiinnostus ja tyytyväisyys, luovat turvaton ja miellyttävän ilmapiirin, joka edesauttaa uusien ideoiden tutkimiseen ja käytäntöön viemiseen. (Ford & Gioia 1995, 363).

## 4.2 Esimiestyö

Esimies voi ottaa erilaisia johtamisen rooleja työssään. Joskus tiimiin kaivataan näkyvää johtajuutta, jossa johtaja määrää ja antaa tehtäviä näkyvästi. Usein ajan edetessä esimerkiksi projektissa tämä toimenkuva vähenee, mutta sen ei tulisi hävitä kokonaan. Toisaalta tiimiä voidaan johtaa esimerkin kautta, jolloin oma toiminta täytyy olla avointa ja selkeää tiimille. Esimies voi myös ottaa vähemmän näkyvän roolin ja johtaa vastuulla ja pelisäännöillä, eli toimia ikään kuin valmentajana. Näin tiimiä ei tarvitse välttämättä ohjata esimerkillä, vaan työntekijöille voi antaa ohjaavia arvoja ja asenteita. Esimies voi myös johtaa tiimiä tavallaan tiimin takaa, lähettäen mielikuvia ja selkeät visiot. (Spiik, 2004, 196-202.)

Jos johtamisessa ajaututaan johtamaan vain tehtävää, unohdetaan asioiden väliset suhteet ja kokonaisuus (Tikkanen, 2010, 53). Asioiden johtaminen on huomattavasti helpompaa ja selkeämpää kuin ihmisten ja kokonaisuuksien johtaminen. On kuitenkin huomattava, että ihmisten johtamisen unohtuessa emme anna ehkä tarpeeksi arvoa työntekijöille ja käsittelemme ihmisiä koneina, jotka vain suorittavat. Olennaista on siis huomioida, miten yritys suhtautuu ihmisiin ja heidän tekemiinsä asioihin (em., 54). Jos ihmisille ei anneta arvoa ja

tunnustusta heidän työstään, ei heitä saa sitoutettua yritykseen, eikä luovuutta esiinny.

Käytännön esimiestyöhön vaikuttaa myös tunneälyyn liittyvät asiat. Tony Dunderfelt (2001, 18) painottaa, että puheviestintä on yksi keskeisimmistä viestinnän välineistämme, vaikkakin vain murto-osa ihmisten välisestä kommunikaatiosta. Puheen avulla välitämme informaatiota, merkityksiä ja tunnetiloja. Vaikka intuitiivinen viestintä muodostuu fyysisen viestinnän kautta, liittyy siihen myös ilmeiden ja eleiden, äänenpainojen ja katseiden välityksellä pieniä vivahteita, joista toinen ihminen voi heti ymmärtää, mitä ihminen tarkoittaa, ja näin henkilöt tuntevat olevansa samalla aaltopituudella. Dunderfeltin (2001, 22-23) mukaan tunneviestintä koostuu tunteista, tunnelmista. Tunneviestintä on sanatonta viestintää, joka vaikuttaa tiedostamattomasti viestintäämme. (Dunderfelt, 2001, 18, 22-23, 28.)

Esimiesten olisi tärkeä tiedostaa omat viestintätapansa ja huomioida myös sanaton viestintä. Luova työympäristö kaipaa avoimuutta, sallivuutta ja moninaisuuden hyväksymistä. Tunneälytaidot nousevat siis tärkeään asemaan esimiesten työssä, myös viestinnän kautta. On myös huomattava, että esimiehen kyky ymmärtää muiden tunteita tulee omien tunnetilojen ymmärtämisestä (Jabe 2006, 249). Ihmisen omakohtaisen kokemuksen puuttuminen aiheuttaa sen, ettei muiden tunteita ymmärrä ja osaa käsitellä. Tämän vuoksi niin kutsutut pehmeät arvot ja niiden ymmärtäminen juontavat juurensa pitkälti itsetutkiskelusta.

Kaski ja Kiander (2005, 11) huomauttavat, että tunteet syntyvät aina suhteessa johonkin muuhun, työn tekemiseen, omaan itseen tai suhteessa toiseen työntekijään. Mayer ja Salovey (1989-90, 185) painottivat jo 90-luvun alussa, että tunteet tulee hallita, muuten ne hallitsevat sinua. Esimiestyössä tämä on tietysti tärkeä havaita. Mikäli esimies ei tunnista tunteitaan, miten niitä voi hallita?

Ylin johto tarvitsee eniten tunneälyosaamista työskentelynsä tueksi ymmärtääkseen työyhteisöä paremmin (Møller, 2000, 153). Isoja päätöksiä ei voi tehdä pelkästään lukujen nojalla, jos halutaan säilyttää yhtiössä inhimillisyys ja työntekijöiden arvostus. Ylin johto näyttää myös aina esimerkkiä yrityksen muulle henkilökunnalle käyttäytymisellään (Ford & Gioia 1995, 356). Tämä johtaa tunneälytaitojen jalkautumiseen voimakkaasti. Kuitenkin tulee huomioida, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö tarvitsee myös tunneälytaitoja asiakkaan tyytyväisenä pitämiseksi (Møller, 2000, 141). Toisaalta

esimerkiksi siistijä voi vaikuttaa omilla tunneälytaidoillaan työyhteisöön. Tunteet tarttuvat helposti toisiin ihmisiin (Goleman 1998, 74). Tämän ansiosta hyväntuulinen siistijä voi pienen hymyn tai juttelutuokion lomassa tuoda paljon organisaatioon liikkueensa työpisteissä pitkin päivää. Pienet asiat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja mielialaan.

### *Tiimi ja esimiestyö tutkimuksessa*

Haastattelututkimuksen mukaan esimiestyö on yksi selkeimpiä tyytyväisyyden näyttäjiä. Sitoutumisen perusteella jaotelluista ryhmistä ryhmä yksi, joka oli hyvin sitoutunut työnantajayritykseen, oli tyytyväinen esimiehensä työskentelyyn. Haastattelujen henkilöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa varmasti tehtävän kuvan monipuolisuus sekä työskentely osittain työnantajan omassa toimipisteessä. Tällöin sitoutuminen voi tulla myös työyhteisön kautta eikä esimies ole ainoa yhteys työnantajan ja henkilön välillä. (Haastattelututkimus.)

Ryhmä neljä, joka luokiteltiin vähiten sitoutuneeksi ryhmäksi, koki esimiehen olevan hyvin kaukana heidän työstään, eikä myöskään kokenut, että esimies tietäisi, mitä ryhmän jäsenet tekevät päivisin. Myös ryhmä kolmeen kuuluvat näkivät esimiestään vähän ja he kaipasivat enemmän tukea päivittäiseen toimintaansa esimiehen puolelta. Jotkut vastaajat kokivat hyväksi tavaksi, jos esimies voisi pitää yhteyttä edes kerran viikossa jollain tavalla omiin tiimiläisiinsä. Esimiehen läheisyys näyttää korreloivan vahvasti tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Myös joitain hallinnollisia asioita koettiin liian byrokraattisiksi, mutta ne näyttelivät kuitenkin sivuosaa henkilöiden ajatuksissa. (Haastattelututkimus.)

Esiteltyn kirjalliseen tutkimukseen perustuen ryhmistä voi havaita, että johtamismallista puuttuu ihmisten johtaminen. Myös tehtävän johtaminen näyttää puuttuvan joidenkin kohdalla, koska osa vastaajista koki, ettei esimies tiedä, mitä heidän toimenkuvaansa kuuluu. (Haastattelututkimus). Tässä yhteydessä tulee kuitenkin huomioida tiimin Y monimuotoinen johtamismalli. Haastatellut henkilöt arvioivat työnantajapuolen esimiehiään. Työstä saattoi kuitenkin olla vastuussa esimies asiakkaan puolelta. Hallinnollisesti asiakkaan puolelta tuleva esimies ei voi vaikuttaa henkilön toimenkuvaan, joten työnantajayrityksen esimiehen tulisi johtaa kokonaisuutta.

*Haastateltu henkilö ryhmästä 3: "Aika vähän esimies tietää. Osa tiedoista on salaisia, joten sekin stoppaa tiedonkulkua."*

Asiakasyrityksellä on hyvin vahvat käytännöt ja byrokratia. Liika byrokratia aiheuttaa tietysti omat hankaluutensa. Haastateluissa nousi esille, että työntekijät toivoivat esimiehen olevan enemmän mukana perehdyttämässä asiakkaan toimintatapoihin. Näin asiakkaan byrokraattiset kuviot tulisivat nopeammin tutuiksi ja ne eivät häiritsisi työtä. Esimiehen tapaaminen koettiin myös kaksisuuntaiseksi viestinnäksi, jota kaivataan enemmän. Tapaamisten myötä esimiehet saivat myös palautetta ja tietoa siitä, mitä työntekijät tekevät yritysasiakkaalla ja he voisivat johtaa tiimiään paremmin. (Haastattelututkimus.)

Sitoutumisen mukaan luokiteltujen ryhmien kaksi ja yksi henkilöt kokivat olevansa tyytyväisiä esimiestyöskentelyyn. Yksi haastateltavista ei koe esimiehen läsnäoloa niin tärkeäksi, joten se laskee tapaamisten merkitystä hänen kohdallaan. Kuitenkin muut paremmin sitoutuneet haastateltavat tapasivat esimiehiään kerran tai kaksi viikossa, mikä toi selkeästi lisää viestintää ja tiedonkulkua ja sitä kautta tyytyväisyyttä työhön ja työnantajaan. (Haastattelututkimus.)

## 4.3 Tunnetilojen ymmärtäminen johtamisessa

*Johtamisen tunnetilat nostetaan esille lopputyössä, vaikka tätä aihetta ei esimiesten kautta tutkittu. Kuten jo monessa kohdin on noussut esille, tunteet vaikuttavat kuitenkin suuresti esimiehen työhön ja sen vuoksi aiheeseen paneudutaan tarkemmin.*

Sanonta ”Ihmiset palkataan töihin älykkyytensä ja menestytensä perusteella, mutta heidät irtisanotaan käyttäytymisessä ilmenevien (tunne)puutteiden johdosta” pätee kirjoittamattomana lakina Suomessakin – käytännön tietoisessa työtoiminnassa taas ei juurikaan (Saarinen 2007, 22). Työ on paljon muutakin kuin vain älykkyyttä ja työn tekemistä. Vain harvassa paikassa riittää enää pelkkä tekninen osaaminen. Työympäristöt koostuvat tiimeistä ja asiakastyöskentelystä. Tämä nostaa sosiaaliset taidot korkealle vaatimuslistalla, mutta tämä asia usein unohdetaan uutta henkilöä palkattaessa. Henkilökohtaiset sosiaaliset ja tunneälylliset taidot siis helposti unohdetaan, vaikka tutkimusten mukaan ne nousevat älykkyyttäkin tärkeämpään asemaan menestymisen mittareilla (Goleman 1998, 27).

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen aina kaksi tavoitetta: työn tekemiseen liittyvän tehtävätavoitteen sekä tunnetavoitteita. Kaski ja Kiander (2005, 15) määrittelevät tunnetavoitteeseen sisältyvän esimerkiksi liittymisen, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tavoitteet. Kaski ja Kiander painottavat, että esimiehen tulisi johtaa sekä tehtävätavoitetta että tunnetavoitetta. Helposti johdetaan vain tehtävätavoitetta, koska se on yleensä selkeästi löydettävissä. Kuitenkin tunnetavoitteen jäädessä varjoon työntekijän kiinnostus työhön helposti laskee ja tämä aiheuttaa tehokkuuden, luovuuden ja sitoutumisen heikkenemistä. (Kaski & Kiander 2005, 15-16.)

Tunnetavoitteen johtaminen ei ole helppoa. Se vaatii johtajalta omien tunteiden ymmärtämistä sekä kiinnostusta muiden tunteista. Johtajan on tärkeä tunnistaa työyhteisössä vaikuttavat tunteet ja kokemusmaailma. Ilman omaa tuntemusta hän ei pysty samaistumaan työntekijöiden tunteisiin ja näin suuri osa tunnetavoitteesta jää saavuttamatta (Kaski ja Kiander 2005, 17). Daniel Golemanin (1998, 73-79) mukaan tunteet ovat osa kaikkia ihmisiä ja toimintaa, mutta ne vaikuttavat taustalla. Tunteiden ymmärtämiseksi pitää pysähtyä hetkeksi ja kuun-

nella itseään. Goleman (1998, 75) myös toteaa, että huomaamme usein tunteemme vasta kun ne vuotavat yli äyräiden. Golemanin (1998, 164) mukaan ihmiset, jotka ymmärtävät muiden tunteita, ovat usein hyviä kuuntelijoita, herkkiä ymmärtämään muiden näkökulman sekä auttavat muita, koska ymmärtävät heidän tarpeensa ja tunteensa.

Mielialoilla on myös valtava vaikutus työhön. Mielialoilla on vaikutus ajatuksiin, muistiin ja havainnointiin (Goleman 1998). Jos ihminen on kiihtyneessä tilassa, hän ei havainnoi ympäristöään kunnolla. Ihminen pyrkii löytämään ympäristöstä tällöin omaa tunnettaan tukevia asioita ja ihmisen kiihtymys ei laske. Tässä astuu kuvaan tunneäly. Jos ihminen osaisi käsitellä tunteensa ja tiedostaisi, mikä tunteen aiheutti, voisi hän käsitellä sen itse, eikä se vaikuttaisi työhön. (Goleman 1998, 106.)

Tunteilla on valtava myönteinen voima arvojen, eettisten valintojen, sitoutumisen, motivaation, luovuuden ja ihmisten yhteistyön kannalta (Piili 2006, 147). Kuten huomaamme, tunteet liittyvät melkein kaikkeen työskentelyymme. Piili myös huomauttaa, että oleellista on, ettemme anna tunteiden vallata itseämme ja päädy sivuraiteille. On oleellista huomata tunteensa, jotta niihin pystyy vaikuttamaan. (Piili 2006, 147.)

Työelämän ja perhe-elämän tasapaino vaikuttaa myös suuresti työntekijöihin. Työ kuormittaa työntekijöitä myös tunnetasolla, ja perhe on yleensä paikka, jossa tunteita voidaan purkaa. Näin rankka työ voi näkyä myös perhe-elämässä. Hyvin toimiva perhe-elämä antaa voimaa myös työhön, jos tunteita voidaan käsitellä työn ulkopuolella. Myös perhe-elämä heijastuu työhön erilaisten kehitysvaiheiden kautta. (Juuti & vuorela 2002, 80-81). Johtajan on siis oleellista huomioida myös työnulkoiset elementit huomatessaan työntekijässä joi-tain henkisiä muutoksia. Ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttavat helposti kaikkeen.

## 4.4 Sitouttaminen ja motivointi

*Motivaatio on yksi luovuuden perusedellytyksistä (Amabile 2001). Tässä kohden perehdytään siihen, miten sitoutunut ja motivoitunut tutkittu tiimi on, ja mitkä asiat tähän vaikuttavat.*

Organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia motivoituneesta, sitoutuneesta ja organisaation strategiatyöstä innostuneista työntekijöistä (Suominen, Karulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 174). Motivaatio on erilaisten vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Motivaatio koostuu henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista. Motivaatio rakentuu usean elementin kautta ja teorioita on monia. (Karlöf & Lövingsson 2004, 144.) Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Herzbergin kaksifaktori-teoria, joka perustuu hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin.

Hygieniatekijät	Motivaatiotekijät
Ohjeet ja hallinto	Status
Palkka ja muut palkitsemisenmuodot	Kehitysmahdollisuudet ja urapolut
Johtamisen laatu	Tunnustuksen saaminen
Ihmisten väliset suhteet	Vastuu
Työolot	Haasteelliset ja innostavat tehtävät
Turvallisuus	Henkilökohtaisen kehittymisen tunne

(Herzberg 1987, Karlöf ym. 2004, 144)

Jos vain hygieniatekijät ovat kunnossa, ei henkilö ole tyytymätön, mutta ei myöskään motivoitunut. Heikosta motivaatiosta kielivät huono tuottavuus, palvelun heikko taso ja laatu, ristiiriidat, jotka johtavat lakkoon tai kiistoihin, valitukset palkasta ja työoloista. Herzberg ehdottaa, että työntekijöiden motivaatiota voitaisiin nostaa esimerkiksi vastuuta laajentamalla, työkierrolla ja tehtävien monipuolistamisella. (Herzberg 1987.)

Amabilen (2001) mukaan ammattitaito, luovan ajattelun taito sekä motivointi ovat kaikki asioita, joita voi oppia ja kehittää.



Motivointi on tärkein elementti, joka mahdollistaa luovuuden. Motivaation tulee lähteä henkilöstä itsestään. Ilman henkilön omaa motivaatiota ei luovuutta voi esiintyä. Motivointi on siis taito, joka jokaisen esimiehen olisi osattava.

Erilaisia motivaatiotapoja ja malleja on paljon. Motivaatiota voi nostaa muun muassa tehtävän, tarpeen ja tavoitteiden kautta (Gagne & Deci 2005). Gagne ja Deci testasivat tutkimuksessaan sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksia. Tutkimus osoitti, että vahva ulkoinen motivaatio, joka lähtee heidän mukaansa tärkeyden tunteesta, voi olla haitallista sopeutumiselle, mielenkiinnolle ja yhteisölliselle käyttäytymiselle (em. 356). Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että sisäinen kiinnostuksesta lähtevä motivaatio ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat molemmat suorittamiseen, tyytyväisyyteen, luottamukseen ja työhyvinvointiin. (Gagne & Deci 2005.)

Ulkoinen motivaatio on usein palkka, jota työstä maksetaan. Rahalla motivointi saattaa kuitenkin aiheuttaa yhtä paljon mielipahaa kuin -hyvää. Toisaalta myös ei-rahalliset palkitsemisen muodot, kuten juhlat, plakaatit ja lahjat, saattavat tuntua sisällöttömiltä (Gary 2005, 145-155). Motivaatiolla on valtava vaikutus siihen, miten ihminen työskentelee ja suoriutuu. Viitalan (2009, 158) mukaan motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää henkilön käyttäytymistä ja ylläpitää sitä. Motivaatioon liittyy läheisesti vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Viitalan mukaan motivaatio syntyy kolmen tekijän kautta: työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden kautta. Rahalla motivointi on niin kutsuttua ulkoista motivointia ja sisällöstä lähtevä motivaatio sisäistä motivaatiota. Koulutustason noustessa palkan ei voida katsoa olevan enää tärkein motivaation lähde, työllä tulee olla myös sisältöä. Palkka koetaan kuitenkin arvonn mittarina ja alihinnoitteluna työntekijä turhautuu tehtävään helposti. (Viitala 2009, 158-159.)

Vahvasta motivaatiosta seuraa usein sitoutuminen niin työhön kuin työyhteisöön. Huipputiimiksi kehittyminen vaatii osallisilta sitoutumista yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalleihin (Sydänmaanlakka 2009, 193). Amabile (2001) nostaa esille, että esimiehen olisi tärkeää osoittaa selkeä päämäärä, mutta jättää vapaaksi toimintamalli jolla tavoitteisiin päästään. Kun henkilö kokee voivansa itse vaikuttaa asioihin, on se paljon mielekkäämpää kuin toimia täysin ohjeiden mukaan vailla omaa ajattelua.

Monelle työntekijälle tärkeänä motivaattorina toimii se, että he voivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja saada tätä kautta merkitystä työlle. Suomisen ym. (2009) mukaan hyvä palkitsemiskeino on se, että idean keksijä pääsee toteuttamaan idean käytännössä. Resursseja tulee näin pystyä uudistamaan tarpeen mukaan niin, että idean toteutus olisi mahdollista. (Suominen ym. 2009, 176.)

### *Sitouttaminen ja motivaatio tutkimuksessa*

Aiemmin esitelty työelämän ja perhe-elämän tasapaino (Juuti ym. 2002, 80-81) tulee myös huomioida motivaation kannalta. Työnantajayrityksessä on pyritty ratkaisemaan tasapainon ongelmaa etätömahdollisuudella. Haastatteluissa nousi esille, että suurin osa haastateltavista saa tehdä etätöitä päivän viikossa näin halutessaan. Tämä auttaa joustamaan työn suhteen ja huomioi vapaa-ajan paremmin. Joustava työaika on yksi etuuksista, joka tiimillä on. Näin pyritään varmistamaan henkilöstön jaksaminen.

Sitouttamista voidaan vahvistaa myös johtamisen keinoin. Kysyttäessä haastattelussa henkilöiden mielipiteitä, johtamisessa olisi kuitenkin parantamisen varaa. Esimerkiksi urasuunnitelmaa ei ollut kuin kolmella haastateltavista. Osa haastatelluista toivoi, että yritys X ottaisi urasuunnitelmat käyttöön kaikille ja uskoi, että tämä lisäisi työn mielekkyyttä ja osoittaisi työnantajan kiinnostusta henkilöiden kehitystä kohtaan. (Haastattelututkimus.)

*Haastateltu henkilö ryhmästä 4: "Ei ole tehty urasuunnitelmaa. Olisi hieno juttu jos tulisi sellainen."*

Isossa yrityksessä on monia työtehtäviä. Tästä syystä tehtävien kiertoa voisi käyttää hyödyksi henkilöiden sitouttamisessa ja laajentamaan yritys kohtaista tiedonkulkua (Apilo ym. 2007, 122). Tämä voisi myös lisätä henkilöiden työtyytyväisyyttä ja työtehtävien sisäinen kierto voisi lisätä työtyytyväisyyttä. Näin välttyttäisiin uusien henkilöiden perehdytykseltä ja yrityksen tiimeillä olisi mahdollisuus yhtenäistyä. Avoimia työtehtäviä on auki yrityksen sisällä reilu sata ympäri vuoden.

Koulutukset ovat myös yksi tapa pitää huolta työntekijöiden ammattitaidosta ja lisätä luovuuden esiintymisen mahdollisuutta. Luovuuden mahdollinen lisääntyminen perustuu

Amabilen (2001) teoriaan, jonka mukaan tietyn alan erityisosaaminen on yksi luovuuden kolmesta lähteestä. Koulutuksen tarjoamisella voidaan myös osoittaa kiinnostusta työntekijöiden henkilökohtaiseen kehitykseen. Haastateltavien mielestä koulutus ja urasuunnitelma olisi hyvä liittää yhteen ja katsoa kokonaisuutta yhdessä esimiehen kanssa. Haastateltavista koulutuksessa oli käynyt kuusi kymmenestä. Yksi henkilöistä suoritti koulua työn ohessa, eikä tästä syystä ollut kiinnostunut työnantajan koulutusmahdollisuuksista. Ryhmän neljä henkilöt eivät olleet käyneet lainkaan koulutuksissa joko ajan puutteen tai muun syyn vuoksi. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että koulutuksissa käyminen ja työhön sitoutuminen näyttävät olevan yhteydessä toisiinsa. Koulutuksien osalta työnantajalla on olemassa paljon tarjontaa ja tutkimuksen mukaan yleensä koulutuksiin on mahdollista päästä töiden niin salliessa. Paljon on kuitenkin työntekijän omalla vastuulla, heidän tulee itse olla aktiivisia koulutuksia etsien ja usein ehdotettava esimiehelleen koulutusta. (Haastattelututkimus.)

*Haastateltu henkilö ryhmästä 2: "Netissä olen käynyt koulutuksia. Niitä ei ole minulle tarjottu, mutta olen ottanut itse selvää."*

Kirjallisuuden ja haastatteluiden ristiriidasta voi todeta, että henkilön vähäistä sitoutumista voisi esimies yrittää paikata tuomalla enemmän kiinnostusta henkilön uran kehitykseen. Ainakin, jos henkilön sitoutumisen heikkeneminen on vasta alkuvaiheessa. Esimiehen läsnäolo ja työntekijöiden tunteminen nousevat tärkeäksi motivaation lähteeksi.

*Seuraavaksi käsitellään motivaatioon liittyviä asioita, jotka haastattelututkimuksessa nousivat esille. Koska lopputyö painottuu Amabilen (2001) teoriaan luovuuden lähtökohdista, on motivaation vaikutus huomattava luovuuden edistäjänä ja aihetta tarkastellaan laajemmin.*

## 4.4.1 Toimipiste

*Tutkittu tiimi on virtuaalitiimi, mutta suurin osa työntekijöistä työskentelee kuitenkin asiakkaan tiloissa. Tässä kohdassa halutaan selvittää, vaikuttaako työskentelytila tiimin sitoutumiseen ja luovuuteen.*

Ståhlen, Sotaraudan ja Pöyhösen (2004) mukaan fyysinen ympäristö voi vaikuttaa merkittävästi työprosesseihin ja saavutettaviin tuloksiin. Fyysisen tilan vaikutusta innovaatioihin on tutkittu melko vähän ja aihetta on tutkittu pääsääntöisesti tietojärjestelmien ja informaation hallinnan näkökulmista. Henkilöstön sijaitseminen fyysisesti eri paikoissa on innovaatioiden johtamisen kannalta aina haasteellista. Ihmisillä tulee olla kokemus siitä, että he ovat jakamassa jotain ja tätä on vaikea saada aikaan pelkän sähköisen kommunikoinnin välityksellä. (Ståhle ym. 2004, 78-79.)

Työpaikka on ympäristö, jossa suurin osa ihmisistä tapaa suurimman määrän ihmisiä päivittäin. Terveessä työilmapiirissä yksilöiden epävirallinen viestintä toimii vahvistaen yhteishenkeä. (Harju, 2002.) Vastuullinen kommunikaatiokulttuuri on välttämätön, kun halutaan, että henkilöstö on avoin muutoksille ja toisaalta myös vastoinikäymisille. Harjun mukaan keskustelu työntekijöiden kanssa jää valitettavan usein hallinnollisten ohjeiden ja muiden konkreettisten asioiden tasolle. Ihmisen olisi kuitenkin tärkeä tuntea kuuluvansa viestintäverkostoon, jossa ihminen voi kokea olevansa oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Harju 2002, 128-129.)

Virtuaalitiimi nostaa tiedonkulun ja johtamisen vielä korkeampaan asemaan. Virtuaalitiimi on usein hajautunut työskentelemään toisista erillään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Virtuaalitiimit pitävät yhteyttä pääsääntöisesti tieto- ja viestintäteknologian avustuksella ja lähitapaamisia on harvoin. (Sydänmaanlakka, 2009, 166.) Johtaja saattaa olla hyvinkin kaukana työntekijöistään ja työtä on vaikea kontrolloida. Ekman nostaa tärkeimmäksi työkaluksi keskustelun, jonka avulla voimme luoda luottamusta työntekijän ja johtajan välille. (Ekman, 2004, 42-43.)

Michael Polanyi on sanonut, että tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Ikujiro Nonaka on tutkinut hiljaista tietoa

organisaatioissa ja eriteltyt tiedon näkyväksi tai hiljaiseksi. Nonakan mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista. Hiljaista tietoa on vaikea tiedostaa ja tämän takia sitä on vaikea jakaa. (Nonaka 1991.) Ekman (2004, 84) pitää hiljaisen tiedon kulke-  
mista käytäväkeskusteluissa kaikista tehokkaimpana. Työympäristö on siis paikka, jossa jaamme tietoa joko tietoisesti tai tiedostamatta.

Työympäristö voi vaikuttaa myös luovuuteen, kuten Amabilen ym. (2003, 12) tutkimus osoittaa: keskeytykset ja jatkuva häiritseminen vähentävät keskittymistä ja näin laskevat henkilöiden luovaa ajattelua. Kun ajattelun lento keskeytetään jatkuvasti, ei se pääse mahdolliseen luovaan määränpäähän. Tästä syystä on tärkeää huomioida työympäristö henkilölle sopivaksi ja mahdollisimman vähän häiritseväksi, kun tehtävänä on ajatusta vaativaa työtä.

### *Toimipiste tutkimuksessa*

Työtilat vaikuttavat paljon myös työviihtyvyyteen, sekä aiemmin tehdyn ryhmäjaon mukaan sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan haastateltavat, jotka työskentelivät paljon asiakasyrityksen tiloissa kokivat olevansa vain löyhästi liitettyjä työnantajaansa. Nämä henkilöt olivat tutkimuksen mukaan helpoimmin vaihtamassa työpaikkaa ja sitoutumisen puuttuessa myöskään luovuutta ei välttämättä esiinny. Ryhmä yksi, jossa sitoutuminen oli hyvää, työskenteli enemmän työnantajan tiloissa ja näin myös työnantajayrityksen puolelta sosiaaliset verkostot olivat paremmat. (Haastattelututkimus.)

Työtyytyväisyys tässä tutkimuksessa näyttää siis jollain tasolla korreloivan työskentelypisteen kanssa. Ryhmän neljä henkilöä, jotka tulkinnan mukaan ovat helposti muualle siirtyviä henkilöitä, käyvät kaikki hyvin vähän yrityksen X tiloissa, vain noin muutaman kerran vuodessa. Heillä ei myöskään ole tiimissään muita yrityksen X työntekijöitä, joten tätä kautta on ymmärrettävää, miksi sitoutuminen yritykseen X jää vähäiseksi. Nämä henkilöt kokivat, että yritys X on vain heidän palkanmaksajansa, ja he olivat sitoutuneempia asiakasyritykseen kuin työnantajaansa. (Haastattelututkimus.)

*Haastateltava ryhmästä 4: "Työpisteeni on asiakasyrityksen tiloissa. Olen käynyt työnantajayrityksen tiloissa yhteensä viisi kertaa kahden vuoden aikana."*

Myös ryhmän kolmen henkilöt työskentelevät asiakasyrityksen tiloissa. Kuitenkin ryhmän kolmen työntekijät kävivät työnantajayrityksen tiloissa kerran viikossa ja tietty side säilyi työnantajaan parempana. Kuitenkin muiden yritys X:n työntekijöiden puute heidän jokapäiväisten työtehtäviensä ympäriltä voi olla yksi syy laskeneeseen kiinnostukseen työnantajaa kohtaan ja tämä voi nostaa muutoshalukkuutta henkilöiden keskuudessa. (Haastattelututkimus.)

*Haastateltava ryhmästä 3: "Olen asiakkaalla neljä päivää viikossa ja yhden työnantajalla. – Näen kuitenkin lähinnä kilpailijan työntekijöitä töissä."*

Ryhmien yksi ja kaksi henkilöiden ympärillä oli paljon yrityksen X muita työntekijöitä, mikä sitouttaa henkilöitä selkeästi enemmän yritykseen. Näiden ryhmien työntekijät eivät välttämättä käy yrityksen X tiloissa yhtään sen useammin kuin muutkaan kollegansa, mutta isompi yhteisö yrityksen X työntekijöitä asiakasyrityksellä luo erilaisen pohjan sitoutumiselle asiakkaan tiloissa. (Haastattelututkimus.)

Vastausten perusteella voimme huomata, että työyhteisön läheisyys vaikutti haastateltuihin henkilöihin voimakkaasti. Mitä enemmän työnantajan verkostoa oli lähellä, sitä paremmin työntekijä oli sitoutunut työnantajaansa. (Haastattelututkimus.)

Luovuuden kannalta katsottaessa hiljainen tieto liikkuu paremmin käytäväkeskusteluissa, joten niille olisi suotava mahdollisuus (Ekman 2004, 84). Työnantajayrityksen ja asiakasyrityksen työntekijät kuitenkin jaotellaan vahvasti eri muotteihin ja tiedonkulkua rajoitetaan. Tämän ansiosta osa hiljaisesta tiedosta jää siirtymättä, mikä saattaa näkyä osaltaan luovuuden puuttumisena.

## 4.4.2 Tiedonkulku

*Tiedonkulku itsessään on laaja käsite, josta voisi kirjoittaa oman tutkielman. Tässä tutkielmassa käsitellään tiedonkulkua niiltä osin, jotka vaikuttavat organisaation luovuuteen.*

Tieto voi olla varastoitunut esimerkiksi organisaation tietojärjestelmiin, ihmisiin, rakenteisiin ja menetelmiin. Tyypillisesti tieto jaotellaan kahteen osaan, eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Esimerkiksi data ja informaatio ovat eksplisiittistä tietoa, hiljainen tieto yleensä luokitellaan yksilön taidoksi ja osaamiseksi, mutta hiljainen tieto voi olla myös organisaatiossa. (Markova, 2005, 42.) Sydänmaanlakka (2009, 42) luokittelee tiedon sekoitukseksi sisäistettyä informaatiota, jäsentyneitä kokemuksia, arvoja ja oivalluksia, joiden pohjalta informaatiota voi arvioida.

Tiedon peruserä periaate organisaatiossa on myös leviäminen. Organisaation kommunikaatiokulttuuri perustuu 1) tiedottamiseen; mitä, missä, milloin, kenelle ja minkä vuoksi kerrotaan, 2) yhteydenpidon kanaviin; intranettiin, sähköpostiin, kokouksiin, puhelimeen ja keskusteluihin sekä 3) vuorovaikutustyyliin; viralliseen, henkilökohtaiseen, ja sisäiseen ammattikieleen. Terveessä työympäristössä myös epävirallinen yhteydenpito toimii ja se vahvistaa me-henkeä. (Harju, 2002, 128.)

		Organizational know-that	
		Replicated	Changed
Organizational know-how	Replicated	Maintenance	Incremental development
	Changed	Radical innovation	

Kuvio 3. Organisaation muuttuminen (Pöyhönen 2004, 54)

Organisaation tulisi myös uudistua tiedon kautta. Pöyhönen (kuvio 3, 2004, 54) jakaa organisaation muuttumisen kolmeen osaan, jotka ovat: 1) olemassa olevan tiedon säilyttäminen, toistaminen ja yhdistäminen, 2) elementtien kehittäminen ja 3) radikaalin uuden tiedon ja innovaatioiden tuottaminen.

Pöyhösen mukaan (2004, 54) Tiedon säilyttämisen tarkoituksena on säilyttää organisaation toimintatavat mahdollisimman samanlaisina. Henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten taitojen ja tietämyksen tulisi mahdollisesti muuttua organisaation mukaiseksi. Esimerkiksi uuden henkilön tullessa yritykseen hänen on opittava yrityksen tavoille. Vähittäinen kehittyminen osoittaa organisaation kykyä tehdä pieniä muutoksia ja parannuksia olemassa olevan tiedon pohjalta, kun jätetään huomioimatta kopioitu tieto. Sosiaalisen tason informaation muutokset kuvaavat parhaiten vähittäistä muuttumista sekä informaation ja osaamisen kasvamista yksilötasolla. Organisaation tietoa pyritään lisäämään olemassa olevia kykyjä kehittämällä ja poikittaisella tiedonkululla. Lisäksi käytetään ulkopuolisia lähteitä. Radikaalilla uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamisella haetaan muutosta organisaation osaamiseen. Tämän tyyppinen uudistuminen muuttaa organisaation toimintatapoja. Organisaation tieto voi olla joko toistettua tai muutettua. Kun olemassa olevaa tietoa käytetään, on tarkoitus uudelleen tulkita organisaatiota. Jos tietoa halutaan muuttaa, organisaatio kokee suuren muutoksen sekä sisällössä että osaamisessa. (Pöyhönen, 2004, 54-55.)

Kuten Pöyhösen kuviossa 3. on nähtävissä, luovuutta voi siis esiintyä vain, jos jotain muutetaan. Jos vain toistetaan olemassa olevaa tietoa, ei kehitetä uutta. Uusi tieto on mahdollisuus muuttaa olemassa olevaa organisaatiota, joko vähittäisen kehityksen tai radikaalien innovaatioiden kautta.

Tietoa voidaan myös johtaa. Sydänmaanlakka (2009, 68) määrittelee tiedon johtamisen prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näin yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja organisaation tiedoksi. Myös piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Sydänmaanlakka jakaa tiedon johtamisen osiin. Verkko-oppimisympäristöt, kuten intranet, internet ja sosiaalinen media, vaikuttavat taustalla henkilöiden tietoon. Tieto tulisi ensin luoda. Tuotekehitys on perinteisesti osasto, jossa uutta tietoa pyritään luomaan. Kuitenkin asiantuntijaorganisaatiossa jokainen työntekijä on vastuussa tiedon luomisesta. (Sydänmaanlakka 2009, 68.)

Tietoa tulee myös hankkia, kuten kirjoista ja artikkeleita lukemalla, osallistumalla koulutuksiin ja googlettamalla. Tietoa



etsitään organisaatioiden sisältä, muista organisaatioista, verkostoista, korkeakouluista ja niin edelleen. Tiedon hankinta on hyvin pitkälti valikointia ja validointia, myös tiedon oikeellisuus on syytä varmistaa. Tieto tulisi myös varastoida. Tieto lisääntyy jatkuvasti, joten erilainen tiedon hallinnan ja varastoinnin merkitys on kasvanut. Tiedon jakaminen on kuitenkin yksi suurimmista haasteista. Asenteiden merkitys on suuri ja organisaatio voi hyötyä vain jaetusta tiedosta, tiedon tulisi siis olla kaikkien saatavilla. Arvot ja kulttuuri rohkaisevat tiedon jakamiseen ja avoimuuteen. Tiedon soveltaminen on kuitenkin tärkein organisaation ominaisuuksista. Yleensä tiedosta pystytään hyödyntämään vain pieni osa. Organisaation strategia ja visio antavat pohjan sille, mikä on oleellista informaatiota ja mikä ei. (Sydänmaanlakka 2009, 68-69.)

### *Tiedonkulku tutkimuksessa*

Haastatellut henkilöt työskentelevät erilaisissa asiakasorganisaation tiimeissä. Tiimeillä voi olla hyvin erilaisia toimintatapoja, ja näin ollen haastateltujen henkilöiden työskentelyolosuhteet poikkesivat paljon toisistaan. Toisissa tiimeissä tiedonkulussa ei ollut ongelmaa, toisissa taas tieto ei juuri kulkenut. Yksi haastateltava totesi tiedon kulkemattomuuden vaikuttavan häiritsevästi hänen työhönsä. Tiedon kulkemattomuus nousi siis haastatteluiden kautta esille ongelmana. (Haastattelututkimus.)

Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki tiedon kulkevan asiakasyrityksessä hyvin ja työtehtävät koettiin voitavan suoritaa normaalisti. Kuitenkin tiedonkulkua työnantajayrityksen suunnalta pidettiin usein puutteellisena, ja tämän vuoksi yhteys työnantajayritykseen koettiin hieman hataraksi. Etenkin ryhmä neljä koki tiedonkulun yritys X:n puolelta puutteelliseksi. Tämän nousee yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, miksi henkilöstö ei ole sitoutunut työnantajayritykseensä. Toisaalta ryhmän neljä henkilöt eivät myöskään tarvitse työssään työnantajaansa niin vahvasti kuin ryhmät, joissa työskentelee useita yritys X:n henkilöitä. (Haastattelututkimus.)

*Haastateltava ryhmästä 4: "Asiakkaan puolelta saan tarpeeksi tietoa, täällä toimii, mutta työnantajapuolella ei."*

*Haastateltava ryhmästä 2: "Tietoa pantataan selkeästi. Jos toinen tietää, että olen toisessa yrityksessä töissä, ei tule kertoa minulle ensimmäisenä asioita."*

Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä he haluaisivat muuttaa työssään. Vastaukset olivat yksilöllisiä, mutta on huomattava, että neljä haastateltavaa halusi enemmän työnantajayrityksen yhteisiä tapahtumia: tutustua omaan työnantajaansa ja sen tiimeihin paremmin. Tämä oli ainoa yksittäinen asia, jonka useampi kuin yksi henkilö otti esille. Vaikka asia ei ollut yllätys, on kuitenkin huomattava, että työntekijän tunteminen ja työnantajan johtamistyyli voivat auttaa tässä asiassa paljon. Ryhmät kolme ja neljä olivat vahvasti laajemman yhteistyön kannalla, mikä johtuu myös siitä, että heillä ei ole työympäristössään niin paljon työnantajayrityksen muita työntekijöitä. Johtaminen ja tiimi siis nousevat erityisen tärkeään asemaan työtyytyväisyyttä ja tiedon kulkua mitattaessa. (Haastattelututkimus.)

*Haastateltava ryhmästä 4: "Voisi olla terveellistä tutustua työnantajan omaan hommaan, tekisi töitä sielläkin."*

*Haastateltava ryhmästä 2: "Yhteistapahtumat on hyviä. – Edes joku palaveri työnantajan tiloissa voisi olla hyvä."*

#### 4.4.3 Palaute

*"Jokaisen pitää tietää, mitä olemme, miksi olemme ja minne haluamme mennä, jotta voisi sitoutua tehtäviinsä" (Nissinen, 2004, 69). Palaute on esimiehen johtamisen väline, joka tulee huomioida myös luovuuden mahdollistajana. Palautteen annosta ei varsinaisesti kysytty haastateltavilta, mutta tässä tutkimuksessa on tärkeä ottaa huomioon palautteen anto esimiehen toiminnassa työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttava elementti.*

Palaute on yksi tehokkaimmista ja hyötysuhteeltaan parhaita palkitsemisen muotoja (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 70). Rantamäen ym. (2006, 71) mukaan palautteella halutaan vahvistaa jotain hyvää tai parantaa jotain. Positiivinen palaute ei kuitenkaan aina auta asioiden kehittämisessä. Johtajan tulee antaa palautetta myös kehitettävistä asioista. Oikein annettu palaute motivoi kehittymään. Palaute tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden nähdä itsensä ja käyttäytymisensä toisen

näkökulmasta, palaute on siis parhaimmillaan kuin peili (Sis-tonen, 2008, 167).

Rantamäki kollegoineen (2006) jakaa palautteen kahteen osaan, vahvistavaan palautteeseen ja rakentavaan palautteeseen. Vahvistava palaute on tehokkain annettuna julkisesti niin, että muut kollegat kuulevat myös palautteen. Vahvistava palaute tukee nykyistä toimintaa ja on osoitus tyytyväisyydestä. Näin voidaan osoittaa myös muille, millaista esimerkkiä yrityksessä halutaan. Rakentava palaute tulisi antaa henkilölle kahden kesken. Näin johtaja haluaa rohkaista työntekijää toimimaan tietyn tavan mukaan, jolloin rakentava palaute on toiveen osoitus. (Rantamäki ym. 2006, 71.)

Salmimies ja Salmimies (2002, 167) nostavat esille myös kielteisen palautteen. Kielteisessä palautteessa kohteeksi joutuu ihminen, hänen persoonansa tai hänen ominaisuutensa. Tällöin palautteen anto menee liian pitkälle. Perusajatus on voinut olla hyvä ja tarpeellinen, mutta johtaja ei välttämättä osaa lopettaa ajoissa, vaan lisää loppuun esimerkiksi ”olitko yrittänyt tarpeeksi” -kommentin. Mentäessä henkilökohtaisuuksiin jää henkilölle usein mieleen tuo persoonaan kohdistunut palaute kaikista parhaiten. Tehtäväkeskeisen palautteen unohtuessa persoonaan kohdistuva palaute ei usein unohdu pitkiin aikoihin. (Salmimies & Salmimies 2002, 167.)

On huomioitava hyvin tarkasti, mihin vedetään raja palautteen annossa. Etenkin kehittävän palautteen kanssa on oltava varovainen sen suhteen, milloin on hyvä hetki antaa palautetta ja miten. Riippuu paljon henkilöstä, miten hän ottaa rakentavan palautteen. Johtajan on huomioitava palautteen annossa tyyli, jolla hän ottaa asian esille. On myös tärkeää pitäytyä täysin asialinjalla, persoonallisia piirteitä ei kannata ottaa palautteeseen mukaan, jos palaute ei koske juuri kyseistä asiaa.

Palautteen antoon liittyy myös henkilön persoona ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunne. Jos tiimi on pitkään toiminut yhdessä, vähenee muodollisuus, ja tietty kohteliaisuus alkaa kadota (Salmimies & Salmimies 2002, 198). Luovuuden kannalta tämä voi olla hyväkin asia. Kun tietyt estot ja käyttäytymismallit madaltuvat, uskaltavat ihmiset olla luontevampia ja näyttää oikeat tunteensa ja ajatuksensa vapaammin. Kuitenkin palautteen annon kannalta tämä voi merkitä sitä, että palautetta aletaan antaa epäkohteliaammin, karkeampaan sävyyn (em, 198). Salmimiehen ja Salmimiehen (2002, 198) mukaan näissä tilanteissa ihmisellä ei usein ole kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, eli kykyä kokea mitä toinen ihminen kokee.

Palaute tulee myös osata ottaa vastaan. Alaistaidoista puhutaan, kun halutaan nostaa esille henkilön omaa vastuuta työsuhteen hoidossa. Esimiehelle ei voi sysätä kaikkea vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista, sillä pitää muistaa, että myös työntekijöillä on siihen paljon vaikutusta. Sistosen mukaan (2008) suomalaisten on vaikea ottaa palautetta vastaan. Varmasti kulttuurista riippumatta kehittävää palautetta on aina vaikea ottaa vastaan, mutta Sistosen mukaan suomalaisten on vaikea suhtautua myös positiiviseen palautteeseen. Sistonen (2008) nostaa esille palautteen oikea-aikaisuuden. Tunteiden tulisi olla hallinnassa ja palautteen tulisi tapahtua mahdollisimman lähellä tapahtumaa, oli palaute sitten positiivista tai negatiivista. Näin oikein kohdennettuna henkilön on helpompi miettiä tuoreeltaan kaikkia tilanteeseen vaikuttavia seikkoja ja hyväksyä palaute. (Sistonen 2008, 168-169.)

Sistonen (2008) korostaa myös palautteen antamiseen liittyviä yksityiskohtia. Palautteen tulisi olla kuvailevaa. Tällä varmistetaan se, että henkilö on oikeasti ymmärtänyt mahdollisimman hyvin, mitä palautteen antaja tarkoittaa. Ihmiset voivat tulkita sanoja monella tavalla, joten palautteen annossa tulisi huomioida, että henkilö on ymmärtänyt sen, mitä palautteella halutaan sanoa. Myös yksityiskohtaisuus on tärkeää, jotta palaute kohdistuu oikeaan asiaan tai toimintatapaan. Palautteen tulisi olla selkeää ja rehellistä. Sistosen (2008) mukaan palautteesta näkyy helposti, jos itse ei ole sitä mieltä, mitä sanoo. Turhia palautteita tulisi välttää ja keskittyä kiittämään ja kehittämään juuri niissä kohdin, missä se on oikeasti tarpeellista. Positiivista palautetta voi antaa helpommin perustein ja tarpeeksi. Kuitenkin liika palaute voi viedä palautteelta hedelmällisyyden ja sen teho laskee. (Sistonen, 2008, 169-172.)

### *Palaute tutkimuksessa*

Tiimi Y on haasteellinen tutkittava palautteenannon näkökulmasta. Tiimillä on useita johtajia ja tiiminvetäjiä. Haastattelujen henkilöiden palaute työstä tulee usein asiakasyrityksen puolelta, ja siihen emme pysty vaikuttamaan. Tiiminvetäjät saattavat vaihtua usein, eikä työntekijän esimies välttämättä tunne aluetta, jossa työntekijä työskentelee. Aiemmin esitellyn kirjallisuuteen viitaten palautteenanto liittyy usein myös johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten tunneällyn määrään, tai siihen pystyykö henkilö asettumaan toisen henkilön asemaan ja ymmärtämään, mitä toinen tuntee.

Palautteen antaminen tukee luovuuden esiintymistä ja hyvää johtamista monin tavoin, etenkin henkilön kokemien tunteiden kautta. Tästä syystä palautteen antaminen on tunnistettava luovuutta edistäväksi tai tappavaksi toiminnaksi, johon esimies voi toiminnallaan vaikuttaa. Tutkimuksessa lähestyttiin palautetta työn arvostuksen näkökulmasta ja palautteeseen liittyviä kysymyksiä ei varsinaisesti kysytty. Tutkittu tiimi kuitenkin kokonaisuudessaan koki, että heidän työtään arvostetaan. Työn arvostus tulee usein positiivisen palautteen kautta. Kun toiminnasta saadaan positiivista palautetta, tiedetään, että asiat on tehty hyvin, ja työmotivaatio kasvaa (Rantamäki ym. 2006, 71). Työn arvostus ei kuitenkaan yksin näytä riittävän sitouttamaan työnantajaan, sillä kaikki ryhmät tunsivat työtään arvostettavan, kuitenkin puolet henkilöistä kokivat olevansa enemmän tai vähemmän tyytymättömiä työhönsä.

Arvostuksen kokeminen onkin ehkä yksi johtamisen haasteista. Tutkimuksen pohjalta nousee kysymys, osaavatko johtajat johtaa työntekijän arvostuksen tunnetta oikein. Jos johtaja osaisi tuoda ilmi oikein arvostuksensa työntekijää kohtaan, voisiko sillä mahdollisesti sitouttaa henkilöstöä paremmin?

*Haastateltava ryhmästä 4: "Kuunnellaan ja otetaan huomioon, mutta en voi kertoa omia mielipiteitäni kovin helposti. Olen ulkopuolinen ja sopimukseni lopetetaan, jos asiakkaan manageri hermostuu. Pitää olla diplomaattinen ja negatiivista palautetta ei voi antaa. Mutta arvostetaan mun työtä ihan ok."*

*Haastateltava ryhmästä 1: "Koen tekeväni arvokasta työtä."*

#### 4.4.4 Ajankäyttö

*Aikapaine liittyy luovuuteen. Näkemys aikapaineen ja luovuuden yhteydestä perustuu hyvin vahvasti yksinomaan Amabilen tutkimukseen, koska aihetta on tutkittu vain vähän. Luovuuden ja aikapaineen suhde on kuitenkin mielenkiintoinen ja uudenlainen asiayhteys, joka on hyvä ottaa huomioon tässä tutkimuksessa.*

Amabile, Hadley ja Kramer (2003, 14) tutkivat ajan vaikutusta luovuuteen. On sanomattakin selvää, että luovuus tarvitsee osakseen aikaa. Jos aikaa on vähän, nousee virikkeiden ja motivaation vaatimukset. Kuitenkin on tapauskohtaista, miten virikkeitä voi käyttää, eivätkä ne eivät sovi jokaiseen tilanteeseen. Työhön käytettävä aika korreloi luovuuden kanssa. Mikäli ihmisillä on liian kiire, ei aikaa jää muulle kuin välttämättömiä asioiden hoitamiseen, ja luovuus kärsii. (Amabile ym. 2003,9-19.)

Aikapaineen uskotaan usein parantavan luovuutta. Amabilen (2003) kollegoineen tekemän tutkimuksen mukaan asia ei kuitenkaan ole näin. Kiireessä ihmisille tulee tunne, että he toimivat luovasti. Tämä luovuus-käsitys on kuitenkin tutkijoiden mukaan vain harhakuva. Asiat tehdään tehokkaasti, mutta jos verrataan lopputulosta ajan kanssa tehtyyn työhön, huomataan, ettei kovan aikapaineen alla tehty tuotos ole niin luova kuin on kuviteltu. Todellisuudessa luovuus siis kärsii aikapaineesta.



Kuvio 4 Amabilen ym. Aikapaineen ja luovuuden suhde. (Amabile ym. 2003, 14)

Amabilen ym. mukaan kovaa aikapainetta voi seurata jopa kolmen päivän ”luovuuskrapula” (em., 10). Tällöin luova ajattelu ei pääse kunnolla vauhtiin, vaan koetun aikapaineen vaikutukset häviävät vähitellen. (Amabile ym. 2003, 10.)

Aikapaine vaikuttaa meihin kaikilla tasoilla. Amabilen ym. (2003, 9-16) tutkimus kuvaa hyvin aikapaineen ja luovan ajattelun suhdetta.

Amabilen ym. (2003) kuvion 4. mukaan luova ajattelu on todennäköisempää, kun aikapaine on matala ja henkilöt kokevat olevansa tutkimusretkellä. Tutkimusretki-tunne kuitenkin edellyttää työltä luovan ajattelun mahdollisuutta. Jos edellytykset toteutuvat, ihmiset pyrkivät tutkimaan asiaa tehokkaammin, eikä vain identifioi ongelmia. Tutkimusretkellä ihmiset pyrkivät kommunikoimaan yksittäisten henkilöiden kanssa ennemmin kuin ryhmien, ja näin he toimivat yksilöinä. (Amabile ym., 2003, 14-15.)

Luova ajattelu on epätodennäköisempää alhaisessa aikapaineessa silloin, kun ihmiset kokevat olevansa autopilotilla (kuvio 4). Aikapaineita ei ole juuri ollenkaan ja työ ei edellytä panostusta tai salli luovaa ajattelua. Tällöin henkilöt vastaanottavat vähän kannustusta johdon kehotuksesta ja kannustuksesta huolimatta. Kun henkilöt kokevat olevansa autopilotteja, he hakeutuvat ennemmin ryhmään kuin keskusteluihin yksittäisten ihmisten kanssa. Näin heidän ei tarvitse panostaa työhön ja tilanteeseen, vaan he voivat piiloutua ryhmän sekaan. (Amabile ym., 2003, 14-16.)

Amabilen ym. (2003) kuvion 4. mukaan aikapaineen ollessa erittäin korkea luova ajattelu on todennäköisempää silloin, kun ihmiset tuntevat olevansa suorittamassa missiota. Työltä kuitenkin vaaditaan luovan ajattelun mahdollisuutta. Edellytysten toteuduttua pystyy keskittymään merkittävän osan päivästä, koska tällöin kokee olevansa suojattu ja häiritsemättömissä. Kokemus siitä, että tekee tärkeää työtä, tuo positiivisia tunteita ja näin auttaa jaksamaan ja keskittymään. Yleensä henkilöt, jotka kokevat olevansa suorittamassa missiota, kohdistavat ajatukset yhteen tiettyyn ongelmaan ja pyrkivät löytämään siihen ratkaisun. Vain oman motivaation kautta voi päästä tähän mission kokemisen tunnetilaan, jossa paineet ovat kovat. (Amabile ym. 2003, 13-14.)

Kuvion 4. mukaan luova ajattelu erittäin kovan aikapaineen alla on epätodennäköistä silloin, kun ihmiset kokevat olevansa oravanpyörässä. Tällöin henkilöt kokevat olevansa häirittyjä,

työpäivä voi tuntua hyvin pirstaloituneelta ja tehtävät ovat erilaisia. Työ ei myöskään usein tunnu tärkeältä ja henkilöt kokevat olevansa suuremman aikapaineen alla kuin missiota kokevat henkilöt, vaikka todellisuudessa työmäärä tunneissa on sama. Henkilöt myös hakeutuvat ryhmään helpommin. Ryhmä suojaa heitä henkilökohtaisilta kontakteilta kun työn-tekijä haluaa olla rauhassa. Henkilöt, jotka kokevat olevansa oravanpyörässä, odottavat myös viime hetken muutoksia suunnitelmiin enemmän kuin muut. Henkilön odottaessa viime hetken muutoksia, ei hänen oma motivaationsa ole usein kovin korkealla. Motivaation puuttuessa ei luovuutta myöskään juuri esiinny. (Amabile ym. 2003, 13-14.)

Amabilen kollegoineen luoma aikapaineen ja luovuuden suhdetta kuvastava nelikenttä on uudenlainen lähestymistapa luovuuden esiintymiseen työyhteisössä. Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota enemmän tehtävänkuvien ja aikapaineen suhteeseen. Motivaatio on kuitenkin tämänkin tutkimuksen taustalla ja se määrää pitkälti henkilöiden mielenkiinnon asioihin.

Työn johtamisessa olisi tärkeää tunnistaa työntekijöiden työtaakka ja verrata sitä odotuksiin. Haastattelavien henkilöiden työssä työtehtävät vaihtelevat projektin kulun mukaan, joten koetut tunnetilat voivat vaihdella suuresti, jopa yhden päivän sisällä.

Amabilen ym. (2003) tutkimuksen mukaan työntekijöiden tuntiessa hyvin voimakasta aikapainetta he ajattelevat luovasti 45% pienemmällä todennäköisyydellä kuin matalaa aikapainetta tuntiessaan (em., 10). Johtamistyössä tämä on huomioitava, etenkin jos työntekijän päivät ovat pääsääntöisesti jatkuvasti liian täysiä ja kiireisiä.

### *Aikapaine tutkimuksessa*

Haastattelututkimuksen mukaan liiallista työkuormaa esiintyi neljällä. Suurimmalla osalla haastateltavista työ on epäsäännöllistä, joskus työ vaatii enemmän aikaa kuin sille on suunniteltu, toisinaan työtehtäviä on hieman liian vähän aikaan nähden (Haastattelututkimus). Tämä on tietysti konsultointityön yksi luonteenpiirre, ja kuten ehkä kaikessa projektityössä, työ vaihtelee projektin mukaan. Kuitenkaan yhteyttä ryhmien sitoutu-



misen asteen ja työkuorman väliltä ei näytä löytyvät. Kaikista luokitelluista sitoutumisen ryhmistä löytyy yksi ihminen, joka kokee työkuorman liian raskaaksi. On vaikea määrittää, mikä on sopiva määrä työtä käytettävään aikaan nähden.

*Haastateltava ryhmästä 1: "Puoli vuotta oli aika hyvin aikaa.  
– Toukokuussa tuli hirveästi ylitöitä kun tuli projekti päälle –  
jousto hyvä molempiin suuntiin."*

Kuitenkin osa haastateltavista kertoi, että joissain tilanteissa he olivat kokeneet, että töitä on jopa liian vähän. Amabilen ym. (2003) tutkimus aikapaineesta on mielenkiintoinen esimiesten johtamisen välineenä toimiva ohjenuora, mutta tutkimuksellisesti ei tässä tutkimuksessa paneuduttu niin pieniin yksityiskohtiin, että aikapaineen ja luovuuden suhdetta olisi voinut tutkia tarkemmin. Esimiehen on kuitenkin hyvä tunnistaa aikapaineen vaikutus luovuuteen, jos luovaa tuotosta odotetaan tiimiltä.



## 5 Tiimi ja sen johtaminen

### 5.1 Tiimi

*Tässä tutkimuksessa pyritään tutustumaan tiimeihin luovuuden kannalta. Tiimejä ja niiden johtamista on tutkittu paljon, joten kirjallisuutta löytyy runsaasti. Kuitenkin on tärkeää käydä läpi luovuuden kannalta esiin nousseita asioita, jotka pohjaavat tiimin toimivuuteen ja johtamiseen.*

Spiik (2004, 39) määrittelee tiimin ”ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteisössä”. Käytännössä siis tavoite ohjaa tiimiä pysymään kasassa ja saa tiimin toimimaan. Kuitenkaan pelkkä tavoite ei usein riitä tiimin yhdistäjäksi. Rosen kollegoineen (2006) mukaan virtuaalitiimin muodostaa johtaja ja työntekijät, jotka työskentelevät ja kommunikoivat maantieteellisesti eri paikoista käsin teknologian avustuksella.

Virtuaalitiimi nostaa johtamisen kysymyksen uudelle tasolle. Kun koko tiimi ei ole samassa paikassa samaan aikaan, jää

tiimin yhdistäminen johtajan vastuulle. Tiimin tulee kokea kuuluvansa yhteen, jotta luovuutta esiintyy (Stähle ym., 2004, 79).

Virtuaalitiimissä teknologian välityksellä tapahtuva tiedonkulku on siis tärkeässä asemassa, mutta Stauffer (2005, 122) nostaa silti virtuaalitiiminkin tärkeimmäksi perustaksi ”ikäikäisen ryhmittymisominaisuuden”. Virtuaalitiimin tulisi löytää normaalin tiimin tavoin selkeät toimitavat, päämäärät ja keskinäiset siteet. Tiimin johtamisessa on huomioitava sekä tiimi kokonaisuudessaan, että tiimin muodostamat henkilöt. Henkilöitä pitää johtaa yksilöinä ja tiimiä ryhmänä. (Gary 2005.) Gary listaa tärkeimmiksi tiimin johtamisen tavoitteiksi kokonaisvaltaisten tavoitteiden luonnin, ryhmän jäsenten kommunikaation, kannustuksen ja palkitsevuuden. (Gary 2005, 20.)

Amabilen ym. (2012, 126) mukaan tiimin vetäjällä onkin suuri vaikutus sisäiseen työelämään. Tutkimuksen mukaan, kun ihmiset ovat samanarvoisia tiimissä, on tiimin vetäjällä ja lähimmillä työntekijöillä suurempi vaikutus työelämään kuin ylemmällä johdolla tai organisaatiolla. Tämä nostaa lähimpien työkavereiden merkitystä huomattavasti työssä viihtyvyyden ja luovuuden näkökulmasta. Amabile kollegoineen (2012, 126) kuitenkin painottaa, että johdolla ja organisaatiolla on toki väliä, mutta tiiminvetäjän tulee huomata erityisen suuri vastuunsa sisäisen työelämän kehittäjänä.

Tiimin luovuuden katsotaan usein muodostuvan ryhmän jäsenten yhteisvaikutuksesta. Yksittäinen ryhmän jäsen tuo luovan idean esille ja ryhmä kokonaisuudessaan jatkojalostaa ideaa (Pirola-Merlo & Mann 2004, 238-239). Ryhmä kokonaisuudessaan on siis luovempi kuin yksittäinen ihminen. Kuitenkin liian homogeenisen ryhmän ei katsota voivan toimia yhtä luovasti kuin ryhmän, joka muodostuu eri taustan omaavista ihmisistä (Apilo ym. 2007, 107).

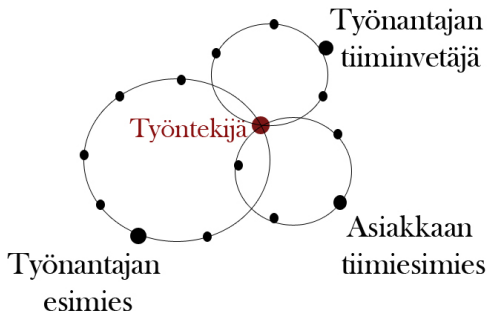
Ihmiset panostavat enemmän ryhmän luovuuteen, kun työympäristössä on havaittavissa korkeatasoista oppimiskulttuuria, kehittävää palautetta ja tiimin yhteenkuuluvuutta (Joo, Song, Lim & Yoon 2012, 85). Joon (2012, 85-86) kollegoineen tekemä tutkimus osoittaa, että ryhmän koheesio on kaikista voimakkain sitouttaja. Ryhmän jäsenet ovat ylpeitä kuuluessaan ryhmään. Henkilöt ovat hyvin sitoutuneita ja motivoituneita olemaan ryhmässä ja näin luovuutta esiintyy enemmän.

Ryhmä tarvitsee toimiakseen myös tavoitteen, joka on haasteeltaan riittävän korkea innostamaan tiimiä. Ryhmän sisäisen

turvallisuuden tason tulee myös olla hyvä, jotta ihmiset uskalta-  
vat tuoda omat ajatuksensa julki (West 2002, 380). Johtami-  
sen haaste onkin löytää oikeat ihmiset oikeaan tiimiin ja saada  
aikaan ryhmän sisäinen voimakas yhteenkuuluvuuden tunne.  
Tämä tehtävä ei ole helppo, ja työntekijät on tunnettava hyvin.

### *Tiimi tutkimuksessa*

Tutkittavan tiimin henkilöt kuuluvat moneen eri tiimiin, ja tiimeillä on erilaisia tehtäviä ja tavoitteita. Henkilöillä on oma esimies ja mahdollisesti toinen henkilö vetämässä projektia. Työntekijä saattaa kuulua lisäksi ryhmään, joka muodostuu samassa asiakkuudessa työskentelevistä ihmisistä, ja heillä saattaa olla oma tiiminvetäjä työntekijäryityksen kautta. Näiden lisäksi henkilöllä saattaa olla oma tiimi asiakasyrityksessä, johon hän kuuluu itsenäisesti, ilman työnantajayrityksen muita henkilöitä.



*Kuvio 5 Tiimit*

Työnantajayrityksen puolelta asiaa katsottaessa on tilanne haasteellinen. Tiimit, joissa tiiminvetäjä ja useita henkilöitä on työnantajayrityksestä, toimivat hyvin. Näissä tiimeissä tiiminvetäjällä on vastuu tiimin hengen nostattamisesta ja hän voi toiminnallaan saada tiimin tuntemaan vahvaa yhteenkuuluvuutta työnantajaan. (Haastattelututkimus). Kuten esitellystä kirjallisuudesta voi havaita, tiimin koheesion aikaansaamiseen vaikuttavat kuitenkin monet asiat, joten tiiminvetäjän on käytettävä aikaa henkilöihin tutustumiseen. Tiiminvetäjän on tunnettava myös tiimin työskentelykenttä ja henkilöiden omat vahvuudet, koska hänen on johdettava sekä tiimiä että yksilöitä.

Kysyttäessä haastateltavilta, minkälainen heidän suhteensa on työkavereihin työn ulkopuolella, on vastaus yksiselitteinen ”en ole tekemisissä työkavereiden kanssa työn ulkopuolella”. Ainoastaan yksi haastateltava kertoi olevansa tekemisissä työkavereidensa kanssa työn ulkopuolella, ja toinen haastateltava kertoi näkevänsä tiimiläisiä kerran kuussa työpäivän jälkeen järjestetysti. Henkilöillä ei siis ole vahvaa yhteistä verkostoa työn ulkopuolella, joka olisi auttanut tiedon kulussa. (Haastattelututkimus.)

Haastattelututkimuksen mukaan seitsemän henkilöä ei kokenut kuuluvansa työnantajansa tiimiin tai tiimi ei tuntunut toimivalta. Myös oman työn kehittäminen koettiin hankalaksi. Etenkin ryhmä 4. koki, että he eivät voi kehittää omaa työtään tarpeeksi. Tämän koettiin johtuvan asiakasyrityksen korkeasta byrokratiasta ja haastateltavat kokivat, että heitä ei päästetä mukaan kehityshankkeisiin. Tämä on tietysti asiakasyrityksen valinta ja tapa toimia, eikä työntekijäyritys voi tähän juuri vaikuttaa. Kuitenkin tämä osaltaan estää kokonaisuutta kehittymästä ja tekee rajoja työntekijöiden välille. Työntekijöiden jaottelu ”omiin ja ostettuihin” on tietysti ymmärrettävää liiketoiminnan näkökulmasta, mutta tarkat jaot voivat tehdä organisaatiosta hyvin hierarkkisen ja toiminnallisesti hankalan. (Haastattelututkimus.)

*Haastateltava ryhmästä 4: ”Alkuun oli hyvä ilmapiiri, sitten en enää ollut osa tiimiä. – Olisi ollut hyvä jos olisi ollut enemmän ihmisiä mukana (työnantajan puolelta).”*

*Haastateltava ryhmästä 1: ”Olisi parannettavaa siinä, että ihmiset tekisivät yhdessä enemmän.”*

Amabilen ym. (2003) mukaan tiimin vetäjän vastuu tiimistä on suuri, joten tähän asiaan voisimme saada ratkaisun, jos tiimin vetäjät tutustuisivat paremmin tiimeihin ja niiden toimintaan. Henkilöiden omaa panostusta tiimin toimivuuteen ei kuitenkaan tule unohtaa, sillä jokainen voi osaltaan auttaa tiimiä toimimaan paremmin omalla käyttäytymisellään.

## 5.2 Verkostot

*Verkostot ovat iso osa tutkittua tiimiä. Verkostoja on ristiin niin monia, että niiden hahmottaminen on vaikeaa. Tässä kohdin perehdytään siihen, mitä hyötyä verkostot tuovat, miksi niitä luodaan niin paljon ja miten verkostoja voidaan hyödyntää paremmin tutkitussa tiimissä.*

Käytössämme oleva tieto kasvaa jatkuvasti ja tämän seurauksena ihmiset erikostuvat mitä pienimpiin yksityiskohtiin. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten pystymme hahmotamaan kokonaisuuden ja pystymme hyödyntämään tietoa. (Silvennoinen, 2008, 7.) Tiedon lisääntymisen kautta verkostot ovat nousseet merkittävämpään asemaan, juuri tiedon kulun ja kehityksen kautta.

Ihmiset elävät erilaisissa verkostoissa. Verkostot muodostuvat harrastusten, mielenkiinnon kohteiden ja työn kautta. Verkostot ovat usein nopeatempoisia ja informatiivisia, ja kehittymisen vauhti on kovaa. (Stähle & Grönroos 1999, 102.)

Verkostot voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin. Virallisia verkostoja ovat mm. hallituksen ja valtion toimielimet, yhdistykset ja säätiöt. Epäviralliset verkostot puolestaan voivat syntyä millä tahansa tavalla, esimerkiksi harrastuspiirit ovat tällaisia. Epävirallinen verkosto voi muodostua minkä tahansa yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille. Yhä enemmän ihmiset verkostoituvat myös sähköisesti, kuten esimerkiksi Facebookissa ja Linked-In:ssä. Internet-verkostojen luonti perustuu vapaaehtoisuuteen, ja usein jokaisella jäsenellä on oikeus sanoa sanottavansa ja ihmisten on helppo olla yhteyksissä. Kuitenkin verkostot edellyttävät luottamusta siinä toimivilta henkilöiltä. Toimivat verkostosuhteet, erityisesti epäviralliset verkostot, mahdollistavat hallitun toiminnan ja kehittymisen. (Silvennoinen, 2008, 9-11.)

Yrityksessä siis esiintyy sekä virallisia verkostoja, kuten tiimejä, että epävirallisia verkostoja, kuten kiinnostuksen kohteen yhdistämiä henkilöitä esimerkiksi harrastusten kautta. Yrityksellä on myös liiketoimintaverkostoja yli yritysrajojen. Liiketoiminnan ja kilpailun globalisoitumisen, tuotteiden elinkaarten lyhenemisen ja viestintäteknologian mahdollistaman viestin kulkemisen vaikutukset näkyvät toimialojen rakenteessa ja

kilpailussa (Möller, Rajala & Svahn 2004,17). Tutkittava tiimi on hyvä esimerkki liiketoimintaverkostosta. Tiimi on työnantajajärityksen henkilöstöstä muodostuva, mutta se työskentelee asiakasyrityksellä tehden töitä asiakkaalle.

Organisaatioilla on kuitenkin mahdollisuus sekoittaa erilaisia sosiaalisia verkostoja keskenään, jotta tieto liikkuisi paremmin ihmisten välillä. Perry-Smithin ja Shalleyn (2003) tutkimuksen mukaan ihmiset luovat keskinäisillä suhteillaan niin sanottuja vahvoja ja heikkoja siteitä keskenään. Nämä siteet auttavat organisaation tiedonkulkua ja voivat johtaa jopa yksilön luovuuden lisääntymiseen. Ominaisuuksiltaan homogeeniset ihmiset luovat keskenään vahvoja siteitä, koska he jakavat samanlaisia kiinnostuksen kohteita. Heikot siteet puolestaan yhdistävät usein erilaisia ja -taustaisia ihmisiä, jolloin erilainen osaaminen yhdistyy ja luovuutta esiintyy herkemmin. (Perry-Smith & Shalley 2003, 93-94.)

Verkostot ovat yksi mahdollisuus vaikuttaa organisaation tiedon kulkuun. Organisaation tietyssä verkostossa työskentelevä henkilö usein altistuu vain oman verkostonsa toiminnalle. Jos erilaisia verkostoja yhdistettäisiin, uskaltaisi ihminen, joka tuntisi useamman verkon toiminnan, olla luovempi. Kuten jo aiemmin on todettu, luovuus vaatii uskallusta. Mitä enemmän ihminen tietää ja tuntee asioita, sitä enemmän hän uskaltaa ottaa riskejä. (Perry-Smith & Shalley 2003, 96.) Monet ihmiset kuuluvatkin useampaan verkostoon (Silvennoinen, 2008, 26). Verkostot voivat olla osittain myös päällekkäisiä, kuten sähköisiä, työtehtäviin kuuluvia, elämäntapoihin liittyviä tai uskontoon liittyviä (Silvennoinen 2008, 26).

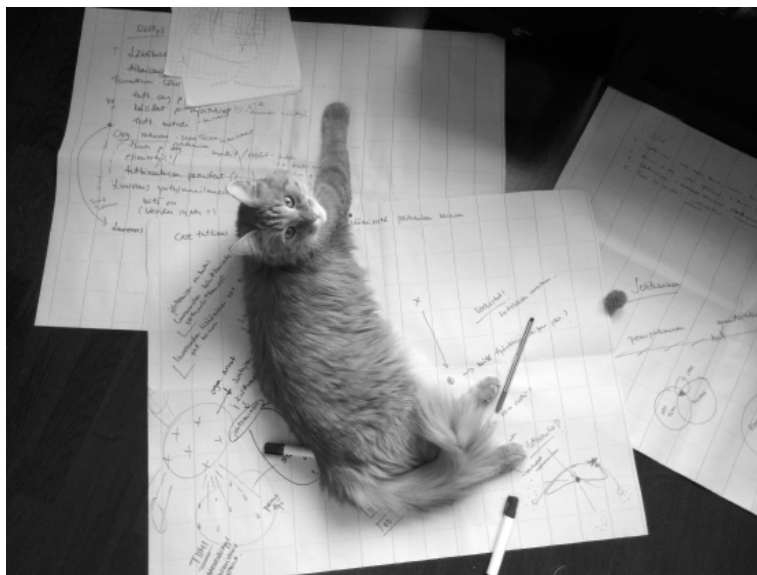
Tiedon jakamisen määrä vaikuttaa luovuuden määrään. Mitä enemmän ihmiset jakavat tietoa, sitä herkemmin he voivat keksiä uusia tapoja edetä asiassa. (Apilo ym. 2007, 122.) Internetin myötä monet ihmiset pääsevät helpommin käsiksi tietoon ja tutkimuksiin maailmanlaajuisesti. Organisaatioissa tiedon kulkeminen on myös yksi tärkeimmistä luovuutta edistävistä asioista, kuten kappaleessa 4.4.2 Tiedonkulku esitettiin. Amabilen (2001) mukaan ihmisten tietoisuus tehtävän määränpäästä ja muiden ihmisten vahvuuksista auttaa pääsemään luovempaan lopputulokseen. Tietysti tähän vaikuttaa moni seikka, mutta tiedon liikkuvuuden tärkeyttä ei vähennä mikään.



Liiketoimintaverkostot mahdollistavat erilaisen yritysten välisen tiedonkulun, mutta kuten tutkittavasta tiimistä oli huomattavissa, että tietoa ei välttämättä haluta jakaa toisen yrityksen kanssa vapaasti. Tietoa kerrotaan vain sen verran, kun yhteistoiminnan kannalta on välttämätöntä (Haastattelututkimus). Tämä johtaa siihen, että innovaatioita ei pääse tapahtumaan, kun rajat yrityksiä välillä halutaan pitää selkeinä. Toisaalta tiedonkulun rajoittaminen ja yritysten selkeät linjavedot ovat ymmärrettäviä, onhan tarkoitus tehdä voittoa. Kuitenkin luovuuden kannalta ajatellessamme on huomattava, että joissain tilanteissa vapaa tiedonkulku voisi tuottaa molemmille yrityksille enemmän.

Tutkittavan tiimin henkilöt ovat useamman verkoston jäseniä. Asiakasyrityksessä henkilöt ovat osa asiakasyrityksen verkostoa ja työnantajayritys luo oman verkoston, johon henkilöt kuuluvat. Haastattelun myötä nousi esiin, että ne henkilöt, joilla oli vain löysä side työnantajayritykseen, eivät koe olevansa osa työnantajansa verkostoa. Nämä siteet työnantajayritykseen ovat siis heikot, eivätkä tuo tarvittavaa tiedonkulkua ja sitoutumista. (Haastattelututkimus.)

Työnantajan olisi vahvistettava omia verkostojaan, koska tämä sitouttaa henkilöstöä enemmän työnantajaan. Myös luovuuden kannalta parempi tiedonkulku olisi välttämätöntä, joten työnantajan työntekijöitä ja heidän luomia verkostoja voisi myös sekoittaa keskenään enemmän. Näin tieto voisi kulkea edes työnantajan tiimien kesken.



## 6 Loppupäätelmät

Tässä tutkielmassa on käyty läpi luovuuteen vaikuttavia johtamisen välineitä. Näkökulma on ollut johtamisen elementeissä ja tiimin henkilöissä sekä siinä, miten yksilöt kokevat työympäristönsä. Tutkielmassa on kuvattu, että sitoutuminen ja motivaatio ovat luovuuden perusedellytyksiä, joihin voi vaikuttaa johtamisen keinoin. Aihetta on lähestytty tutkien luovuutta, tiimiä, johtamista, tunteiden vaikutusta, sitoutumista ja motivaatiota sekä verkostoja yrityksen X tiimissä Y teemahaastattelua käyttäen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että luovuuden johtaminen tutkimus tiimissä on haaste, jota tulisi lähestyä tiettyjä johtamismalleja muuttaen.

Tiimi Y oli haasteellinen tutkimuskohde työskentelyn tapahtuessa pääsääntöisesti asiakkaan toimitiloissa. Tutkitussa tiimissä sitoutuminen työtehtävään näyttää nousevan tärkeämpään rooliin työnantajan jäädessä vähemmälle merkitykselle. Sitoutumisen asteen perusteella luokitellun ryhmäjaon mukaan, ryhmä yksi oli tyytyväinen esimieheensä. He näkivät esimiestä säännöllisesti ja kokivat, että esimies tuntee heidän toimenkuvansa. Ryhmä neljä, joka luokiteltiin vähiten sitoutuneeksi ryhmäksi, koki esimiehen olevan hyvin kaukana heidän työstään, eivätkä ryhmän jäsenet myöskään kokeneet, että esimies tietäisi, mitä he tekevät päivisin. Tämä on yksi ongelmakohta, joka johtamisen keinoin tulisi muuttaa. Haastattelututkimuksen mukaan esimiestyö on yksi selkeimpiä tyytyväisyyden näyttäjiä, ja tämä korreloi henkilön sitoutumisen asteeseen, eli mitä lähempänä

esimies on työntekijää, sitä tyytyväisempi tämä oli.

Useilla haastatelluilla henkilöillä oli ongelmia sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden alueilla. Motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä elementtejä voi myös parantaa esimiestyön kautta. Haastatteluissa nousi esille, että urasuunnitelmia ja tehtävien kiertoa kaivattiin. Haastateltavat myös toivoivat, että esimies voisi olla enemmän tukena esimerkiksi koulutusten löytämisessä ja niiden sitomisessa urakiertoon. Tiimin Y esimiesten tulisi kommunikoida enemmän tiimiläisten kanssa, jotta suhde työnantajaan säilyisi ja esimies ja tiimi oppisivat tuntemaan toisensa. Kommunikoinnin kautta esimiehet oppisivat tuntemaan tiimiläisiä paremmin ja näin tietoisuus heidän vahvuuksistaan, mielenkiinnonkohteistaan ja ajatuksistaan voisi luoda paremmat edellytykset luovuuden esiintymiselle.

Työtilat vaikuttavat paljon myös työviihtyvyyteen, sekä aiemmin tehdyn ryhmäjaon mukaan myös sitoutumiseen. Työntekijän työskennellessä yksin asiakasyrityksessä oli hänen sitoutumisensa työnantajaan oli vähäistä. Yksin työskentelevät henkilöt olivat tutkimuksen mukaan helpommin vaihtamassa työpaikkaa ja sitoutumisen puuttuessa myöskään luovuutta ei juuri esiinny. Mitä enemmän työntekijällä oli yritys X:n työntekijöitä ympärillään, sitä tyytyväisempi hän oli työhönsä, ja sitä sitoutuneempi hän oli.

Haastattelututkimuksesta nousi esille, että toisissa tiimin Y sisäisissä tiimeissä tieto ei tahtonut kulkea, ja tämä saattoi vaikuttaa työhön. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki tiedon kulkevan asiakasyrityksessä hyvin ja työtehtävät koettiin voitavan suorittaa normaalisti. Kuitenkin tiedonkulkua työnantajayrityksen suunnalta pidettiin usein puutteellisena, ja tämän vuoksi yhteys työnantajayritykseen koettiin hieman hataraksi. Luovuuden kannalta hiljaisen tiedon kulkeminen nousi tärkeäksi asiaksi, joka korkean hierarkian takia saattaa jäädä puuttumaan kokonaan asiakasyrityksen tiloissa.

Eräs haastateltava nosti esille aiemman esimiehensä tavan tulla juttelemaan hänen kanssaan kerran viikossa, aina asiakasyritykselle asti. Vaikka sinänsä mitään asiaa ei olisi ollut, koki työntekijä tämän tapaamisen hyvin tärkeänä ja tieto kulki, kumpaankin suuntaan. Organisaation muutosten ja esimiehen vaihtumisen vuoksi tämä tapa oli loppunut. Tämän jälkeen työntekijä sai kuulla työnantajayrityksen asioista vain itse yrittämällä etsiä niitä yrityksen sisäisiltä sivuilta. Yhdistävä tekijä työnantajayrityksen ja työntekijän väliltä oli poistunut ja työ ei enää tuntunut niin miellyttävältä. Haastateltavan henkilön

kohdalla tämä johti lopulta irtisanoutumiseen ja työpaikan vaihtamiseen. (Haastattelututkimus.) On siis huomattava, miten isosta asiasta tiedonkulussa on lopulta kyse. Niinkin pieni asia, kuin esimiehen viikoittainen lyhyt tapaaminen olisi voinut estää tämän henkilön työpaikan vaihdon. Kaukaa johtaminen ja kontaktin säilyttäminen työntekijään muodostuu luottamusta luovien keskustelujen kautta (Ekman 2004, 42).

Myös työn muuttamiseen liittyvät asiat olivat sidoksissa työnantajan ja työntekijän suhteeseen. Haastateltavilta kysyttiin, mitä he haluaisivat muuttaa työssään. Vastaukset olivat yksilöllisiä, mutta on huomattava, että neljä haastateltavaa halusi enemmän työnantajayrityksen yhteisiä tapahtumia: tutustua omaan työnantajaansa ja sen tiimeihin paremmin. (Haastattelututkimus.) Haastateltavat halusivat vahvistaa sidettä esimieheen ja työnantajayritykseen.

Haastattelututkimuksen mukaan kaikki henkilöt kokivat, että heidän työtään arvostetaan, mikä on hyvä, mutta kuitenkin arvostuksen tunne ei näytä riittävän sitouttamaan kaikkia henkilöitä. Arvostuksen kokeminen on kuitenkin yksi johtamisen elementeistä, joka tulisi huomioida laajemmin sitouttamisen välineenä. Tutkimuksen pohjalta nousee kysymys, osaavatko johtajat johtaa työntekijän arvostuksen tunnetta oikein. Jos johtaja osaisi palautteen kautta tuoda ilmi työntekijää kohtaan tuntemansa arvostuksen paremmin, voisi sillä mahdollisesti sitouttaa henkilöstöä paremmin.

Haastattelututkimuksen mukaan liiallista työkuormaa esiintyi neljällä. Suurimmalla osalla haastateltavista työ on epäsäännöllistä, joskus työ vaatii enemmän aikaa kuin sille on suunniteltu, toisinaan työtehtäviä on hieman liian vähän aikaan nähden. Amabilen ym. (2003) tutkimus aikapaineesta oli mielenkiintoinen esimiesten johtamisen välineenä toimiva ohjenuora, mutta tutkimuksellisesti ei tässä tutkimuksessa paneuduttu niin pieniin yksityiskohtiin, että aikapaineen ja luovuuden suhdetta olisi voinut tutkia tarkemmin.

On myös huomattava, että haastattelututkimuksen mukaan seitsemän henkilöä ei kokenut kuuluvansa työnantajansa tiimiin, tai tiimi ei tuntunut toimivalta. Myös oman työn kehittäminen koettiin hankalaksi. Luovuutta tutkiessa on kuitenkin huomioitava, että vahva ja toimiva side asiakasyritykseen voi mahdollistaa luovuuden esiintymisen. Kiinnostava tutkimuskohde voisi olla, onko henkilöiden pakko olla sitoutuneita työnantajaan luovuuden esiintymiseksi, vai riittääkö vahva side asiakasyritykseen. Tämän tutkielman perusteella siihen

ei voi ottaa kantaa, koska luovuutta ei tutkittu niin syvällisesti haastateltavien tasolla.

Tutkimustuloksista voisi päätellä, että työnantajan verkostoja tiimissä Y tulisi vahvistaa. Vahva verkosto voisi sitouttaa henkilöitä enemmän toisiinsa, esimieheensä ja tätä kautta työnantajayritykseen (Haastattelututkimus). Haastatteluiden myötä nousi esille, että ne henkilöt, joilla oli vain löysä side työnantajayritykseen, eivät koe olevansa osa työnantajansa verkostoa. Nämä siteet työnantajayritykseen ovat siis heikot, eivätkä tuo tarvittavaa tiedonkulkua ja sitoutumista. Työnantajan olisi vahvistettava omia verkostojaan, koska tämä sitouttaa henkilöstöä enemmän työnantajaan.

Tutkimuksen kautta nousi esille, että kaikista tärkein ryhmä luovuuden johtamisen kannalta on asiakasyrityksen muodostama ryhmä, jossa varsinainen työ ja työn kehittäminen usein tapahtuu. Koska ryhmä on suljettu ja usein ryhmien sisäinen hierarkia on varsin korkea, ihmiset jaetaan talon omiin työntekijöihin ja alihankkijoihin, on yhteenkuuluvuuden tunteen vaikea muodostua. Asiakasyrityksen johtamismalleihin ei kuitenkaan voida vaikuttaa, joten on keskityttävä työnantajayrityksen mahdollisuuksiin lisätä luovan ajattelun mahdollisuutta.

Konsultin työn erityispiirteitä on tärkeä huomioida johtamisen tärkeyttä arvioitaessa. Kuten jo aiemmin todettiin, eroaa konsultin työ paljon perinteisestä kaavasta, jossa työskennellään työnantajan tiloissa. Johtamistaidot siis nousevat erityisen tärkeään rooliin juuri työnkuvan vuoksi. On tärkeää sitouttaa ihmiset tiimiin ja työnantajaan, vaikka työntekijä olisikin vain vähän kosketuksissa näihin. Luovuus työssä näyttää ilmenevän vain viihtyvyyden, oma-aloitteisuuden ja työhyvinvoinnin kautta. Esimiehen on siis tärkeä luoda hyvä side työntekijään, jotta arvostus työntekijää kohtaan näkyy henkilölle ja hän kokee työnsä tärkeäksi.

Tutkimuskysymykseen - voidaanko luovuutta edistää tiimissä - palaten voidaan todeta, että luovuutta voidaan vahvistaa ja johtaa edellä kuvattujen elementtien kautta. Tässä tutkimuksessa ensisijaisiksi luovuuden vahvistamisen elementeiksi nousi keskustelu, esimiehen läheisempi suhde työntekijöihin sekä tehtävänkuvien laajempi hahmottaminen esimiehen taholla. Tutkielman alussa kysyttiin myös, toimivatko luovan johtamisen mallit luovien alojen ulkopuolella. Tutkielman perusteella ei ole nähtävissä syytä, miksi luovan johtamisen mallit eivät toimisi muilla aloilla. Käsitellyt elementit ovat johtamisen peruselementtejä ja johtajan tulisi hallita ne alasta riippumatta.

Työntekijän motivaation työhön kasvaessa työnantajan on helppo kehittää työntekijän erityisosaamista ja edistää luovan ajattelun mahdollisuutta johtamisen keinoin. Johtamisen kautta voidaan siis edesauttaa Amabilen (2001) luokittelemia luovuuden synnyn elementtejä.





## 7 Ajatuksia tutkielmaprosessista

Tutkielma alkoi hahmottua minulle kaksi vuotta sitten. Aihe tuli helposti, olin jo pitkään ollut kiinnostunut johtamisesta ja etenkin siitä, miten se vaikuttaa luovuuteen. Ensimmäiset puolitoista vuotta menivät tutkimuskohteen löytämiseen. Tällä välin keskustelin ihmisten kanssa, pidin luentoja luovuuden johtamisesta ja tunneälystä sekä perehdyin aiheeseen paljon. Kun vihdoinkin löytyi tiimi, jossa tutkimukseni tuotti lisäarvoa sekä minulle että tiimille, alkoi tutkielma valmistua nopeasti.

Kuitenkin pitkä aiheeseen tutustuminen aiheutti sen, että tietopohjani aiheesta oli hyvä, mutta koska keskustelut ja ajatukset olivat kehittyneet pitkän ajan kuluessa, ei minulla ollut juurikaan ylös kirjattuja lähteitä työlleni. Ohjaajat joutuivat muistuttamaan minua monesti, että mihin lähteeseen viittaat tällä asialla, ja lopulta muokkasin paljon tutkielmani alkuperäisestä muodostaan.

Tämäkin aika oli antoisaa. Aloin taas lukea enemmän luovuudesta ja johtamisesta ja monet jo unohtamani asiat nousivat jälleen takaisin muistiin.

Tutkielma venyi ajallisesti, ja työlle ei tapahtunut konkreettisesti mitään pitkään aikaan. Lopussa, kun sain hauduteltua aihetta tarpeeksi, alkoi tapahtua vauhdilla. Työkiireet ja tutkielman tekeminen veivät kaiken aikani ja tunsin todella olevani suorittamassa missiota. Kiinnostus löytyi aina kun avasin työni, aihe todella motivoi minua.

Tutkielman tekeminen on ollut minulle henkilökohtaisen kehityksen pitkä askel. Tämän tutkielman myötä minulle on auennut monia mahdollisuuksia ja olen tutustunut moneen upeaan ihmiseen. Olen hyvin tyytyväinen aiheeni valinnasta ja jatkan varmasti aiheen tutkimusta pidemmälle, ja pyrin löytämään työni kautta keinoja, jolla saan vietyä tutkimustuloksia myös käytäntöön.



## Lähteet

Aaltio Iiris (2008) *Luovuuden ja tuottavuuden perusta – yksilö yhteisössä*. Menestyksen tiet –vaellatko valtaväylää vai kuljetko omia polkujasi. Toim. Pauli Juuti. s. 59-65. JTO-Palvelut: Espoo.

Aaltio Iiris (2008) *Johtajuus lisäarvona*. WSOY Oppimateriaalit Oy:Helsinki

Andriopoulos, C. (2001) *Determinants of organizational creativity: a literature review*. Management Decision Vol. 39, No. 10,

Amabile, Teresa (2001) *How to kill creativity*. Teoksessa: Creative management, Henry, Jane (ed.)

Amabile, Teresa, Hadley N. Constance & Kramer J. Steven (2003) *Creativity Under the Gun*. Teoksessa: Harvard Business Review on The Innovative Enterprise, s. 1-25.

Amabile Teresa & Kramer Steven (2012) *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä*. Alkuperäinen teos The Progress Principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. Talentum Media Oy.

Apilo, Tiina; Taskinen, Tapani & Salkari, Iiro (2007) *Johda innovaatioita*. Talentum: Helsinki

Apilo, Tiina & Taskinen, Tapani (2006) *Innovaatioiden johtaminen*. VTT Tiedotteita 2330: Espoo

Arola, Juha-Matti (10.3.2008) *eLearning & Collaboration Manager*, Global HR, KONE Oyj. Valtakunnallinen ylemmän AMK-tutkinnon foorumi, Finlandia-talo. [[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus\\_ja\\_kehitys/YlempiAMK\\_kehittamisverkosto/JuhaMatti\\_Arola.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/YlempiAMK_kehittamisverkosto/JuhaMatti_Arola.pdf)] (luettu 21.8.2012)

Carlsson, Maria & Forssell, Christina (2008) *Esimies ja coaching : oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki : Tietosanoma

Csikszentmihalyi, Mihaly (2007) *Hyvä Bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Englanninkielinen alkuteos: Good Business. Suom. Mintaka Jännes. Rasalas Kustannus

Csikszentmihalyi, Mihaly (2001) *A systems perspective on creativity*. Teoksessa: Creative management, Henry, Jane (ed.)

Dunderfelt, Tony (2001). *Intuitio ja Tunneviestintä. Ihmisten välinen näkymätön yhteys*. Dialogia: Juva

Ekman, Gunnar (2004) *Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä*. Werner Söderström Osaakeyhtiö: Helsinki

Ford, Cameron & Gioia, Dennis (1995) *Guidelines for creative action taking in organizations*. Teoksessa: Creative action in organizations. Ivory tower visions and real world voices. Ford, Cameron & Gioia, Dennis (toim.), s. 355-366.

Gagne, Marylene & Deci, Edward (2005) *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior Vol. 26, No 4, s. 331–362.

Gahan, Peter & Minahan, Stella & Glow, Hilary (2007) *A creative twist: management theory, creativity and the arts*. Journal of Management and Organization, Vol. 13, No.1, s. 41-50.

Gary, Loren (2005) *Kuinka palkita työryhmiä*. Teoksessa: Toimiva tiimi. Alkuperäisteos: Teams That Click. Suom. Aki Peltola. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy:

Goleman, Daniel (1998) *Tunneäly työelämässä*. Otava: Helsinki.

Harju, Kristiina (2002) *Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Tampere

Harvard Business School (2012) *Teresa M. Amabile*. [<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409&facInfo=awa>] (Viitattu 23.9.2012)

Herzberg, F. (1987) *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review s.109-120.

Jabe Marjatta (2008) *Kyvyt käyttöön – Eväitä esimiestyöhön*. Kirjapaja Oy: Helsinki

Juuti, Paulu & Vuorela, Antti (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus: Jyväskylä

Joo, Baek-Kyoo; Song, Ji Hoon; Lim, Doo Hun & Yoon, Seung Won (2012) *Team creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion*. International Journal of Training and Development, Vol. 16 No. 2, s. 77-91.

Kantojärvi, Piritta (2010) *Grape people*. Fasilitointivalmennus 23.3.2010

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin (2004) *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja*. Aluperäinen teos Management – begrepp och modeller, suomentanut Maari Tillman. Edita: Helsinki

Kaski, Satu & Kiander, Tuula (2005) *Tunnejohtajuus. Kuuntele ja Vaikuttamista*. Edita: Helsinki.

Koski, Jussi (2001) *Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Helsinki: Gummerus

Levitt, Theodore (2003) *Creativity Is Not Enough*. Teoksessa: Harvard Business Review on The Innovative Enterprise, s. 155-179.

Markova, Maiju (2005) *Tiedon merkitys organisaation muuttumiselle ja uudistumiselle*. Tampere University of Technology and University of Tampere: Tampere

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1989–90). *Emotional intelligence*. Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3, s. 185–211.

McLean, Laird D. (2005) *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development*. Advances in Developing Human Resources. Vol 7, No 2, s. 226-245.

Mayer, J. D.; DiPaolo, M. T., & Salovey, P. (1990). *Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence*. Journal of Personality Assessment, Vol. 54, s. 772-781.

Møller, Claus (2000) *Heart work : improving personal and organisational effectiveness by developing and applying Emotional Intelligence-”EI”*. Time Manager International: Hillerød.

Möller, Kristian; Rajala, Arto & Svahn, Senja (2004) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti*. Teknologiainfo Teknova Oy: Tampere.

Nissinen, Vesa (2004) *Syväjohtaminen*. Talentum:Helsinki

Nonaka, Ikujiro (1991) *The Knowledge – Creating Company*. Harvard Business Review. November-December 1991

Perry-Smith, Jill & Shalley, Christina (2003) *The social side of creativity. A static and dynamic social network perspective*. Academy of management review, Vol. 28, No. 1, s. 89-106.

Piha Kirsi (2012) Osaajia Aallosta –tapahtuma, Masters of Aalto seminaaritila. (10.5.2012)

Piili, Marjut (2006) *Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Tietosanoma Oy: Jyväskylä

Pirola-Merlo, Andrew & Mann Leon (2004) *The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time*. Journal of Organizational Behavior Vol. 25, No 2, s. 235–257

Pöyhönen, Aino (2004) *Modeling and measuring organizational renewal capability*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Rantamäki, Tomi; Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. WSOY: Juva

Rosen, Benson; Furst, Stacie & Blackbun, Richard (2006) *Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs*. Human Resource Management. Vol 45, No 2, s. 229-247.

Routio, Pentti (2007) *Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen*. [<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/f00.htm>] (Viitattu 30.8.2012)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto: Tampere. [[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)] (Viitattu 15.9.2012.)

Saarin, Eeli (2009) *Virtuaalitiimit yleistyvät yrityksissä. Haasteita hajautumisen hallitsemisessa*. [verkkojulkaisu]. Turun Kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti Mercurius. [<http://www.mercurius.fi/index.php?page=b30e5e5ead7bd5f5a002c58dec293ac>] (Viitattu 16.9.2012.)

Saarinen, Mikael (2007) *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Väitöskirja. Edita Prima Oy:Helsinki

Salmimies, Pekka & Salmimies, Raija (2002) *Esimiehen arki-psykologiaa*. WSOY: Porvoo

Silvennoinen, Markku (2008) *Löydä aarteesi –verkostoidu!* Tammi: Hämeenlinna

Sistonen, Samuli (2008) *Paranna tuloksia ja palkitse*. Talentum: Helsinki

Spiek, Karl-Magnus (2004) *Tulokseen tiimityöllä*. WSOY:Vantaa

Stauffer, David (2005) *Virtuaaliset työryhmät*. Teoksessa: Toimiva tiimi. Alkuperäisteos: Teams That Click. Suom. Aki Peltola. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy

Staw, Barry (1995) *Why no one really wants creativity*. Teoksessa: Creative action in organizations. Ivory tower visions and real world voices. Ford, Cameron & Gioia, Dennis (toim.)

Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri (1999) *Knowledge Management –tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY:Porvoo

Stähle, Pirjo; Sotarauta, Markku & Pöyhönen, Aino (2004) *Tulevaisuusvaliokunta Teknologian arviointeja 19. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Edita Prima Oy: Helsinki.

Suominen, Kimmo; Karkulehto, Katriina; Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi (2009) *Esimies strategiaaikuttajaksi*. WSO-Ypro Oy: Helsinki

Sydänmaanlakka, Pentti (2009) *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum: Hämeenlinna.



Tikkanen, Jani (2010) *Rakkaus Johtaa ihmisiä ja yrityksiä*. Futogene.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012 [<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2727>] (katsottu 24.8.2012)

Viitala Riitta (2009) *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy: Helsinki

Wikipedia, Luovat alat [[http://fi.wikipedia.org/wiki/Luovat-alat](http://fi.wikipedia.org/wiki/Luovat_alat)] (katsottu 24.8.2012)

Wikipedia, Y-sukupolvi [<http://fi.wikipedia.org/wiki/Y-sukupolvi>] (katsottu 16.9.2012)

Wenger, Etienne (2012) [<http://www.ewenger.com/theory/>] (luettu 27.8.2012)

Wenger, Etienne (1998) *Communities of Practice: Learning as a Social System*. Systems Thinker. Vol 9, No 5.

West, Michael (2002). *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*. Applied Psychology, Vol. 51, No 3, s. 355–387

Zhou, Qin; Hirst, Giles & Shipton, Helen (2012) *Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand*. Applied Psychology. Vol. 61, No. 1, S.56–80

## Liite I

### **Kartoitushaastattelu – sitoutuneisuus/luovuus**

Nimi

Esimies

Työpiste

Tehtävänimike

Työsuhteen alkupäivä

### **Nykytilanne ja historia**

#### **Työtehtävät**

- Mitä normaali työpäiväsi pitää sisällään
- Katsaus pidemmälle työuraan (taaksepäin)
- Kauan olet työskennellyt tässä tiimissä? Entä työnantajan vaihtamisessa?
- Mitä työsi pitää sisällään?

#### **Kehittymismahdollisuudet**

- Onko sinulle tehty urasuunnitelma?
- Oletko käynyt koulutuksissa työnantajan vaihtamisen kautta?

#### **Tiedonkulku**

- Kulkeeko tieto tiimissäsi?
- Saatko tarpeeksi tietoa, jotta voisit kehittyä työn kautta tai kehittää työtäsi?
- Saatko tarpeeksi tietoa työnantajan puolelta?
- Onko tiedonsaanti helppoa?

#### **Tiimi**

- Ketkä henkilöt miellät työtiimiisi?
- Millainen tiimisi ilmapiiri on?
- Koetko olevasi osa X tiimiä?
- Oletko tekemisissä työkalureiden kanssa työn ulkopuolella?

### **Esimies**

- Millainen esimies sinulla on? (asioiden/ihmisten johtaja)
- Missä asioissa olet tyytyväinen esimieheesi?
- Missä olisi parannettavaa?

### **Minäkuva ja mielenkiinnot**

- Onko sinulla tarpeeksi aikaa työsi tekemiseen?
- Kuinka usein olet kokenut stressiä tai kovaa kiirettä työssäsi viimeisen kuukauden aikana?
- Onko vapaa-aikaa tarpeeksi?

### **Arvostus**

- . Koetko että sinua kuunnellaan?
- Haluatko kehittää työtäsi vai oletko tyytyväisempi rutiineihin?
- Koetko tekeväsi tärkeää työtä? Arvostetaanko sinua?

### **Risut/Ruusut (jos ei jo tullut)**

- Mistä kohdista pidät työssäsi?
- Mitkä kohdat voisit poistaa?

### **Tulevaisuus**

- Missä olet viiden vuoden päästä?
- Mitä haluaisit tehdä jos saisit vapaasti päättää? (unelmatyö)
- Suositteletko työnantajayritystä ystävilleesi työnantajana?





